



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ingeniería Industrial
Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

**Valoración de puestos de confianza para empresas
mineras**

TESINA

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Luis Enrique HUAPAYA CHIRINOS

ASESOR

Roberto Ismael VIZARRETA CHÍA

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Huapaya, L. (2016). *Valoración de puestos de confianza para empresas mineras*. [Tesina de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



ACTA N°025-DAcad-FII-2016

SUSTENTACIÓN DE TESINA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **Martes 22 de Noviembre de 2016**, a las 9:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesina:

“VALORACIÓN DE PUESTOS DE CONFIANZA PARA EMPRESAS MINERAS”

Que presenta el Bachiller:

HUAPAYA CHIRINOS LUIS ENRIQUE

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Modalidad: **Perfeccionamiento Profesional**.

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las **10:15** horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido **APROBADO** por **UNANIMIDAD** con la calificación promedio **DIECISEIS**, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 22 de Noviembre de 2016

DR. CACHAY BOZA ORESTES
Presidente

MG. SALAS BACALLA JULIO ALEJANDRO
Miembro

ING. VIZARRERA CHIA ROBERTO ISMAEL
Asesor

DEDICATORIA

A mis padres, por todo el apoyo que me brindaron desde niño para poder tener la mejor formación, por sus consejos y por motivarme a titularme y no deje pasar más tiempo.

Este logro se los debo a ustedes por enseñarme a ser perseverante, porque después de mucho esfuerzo, pude ingresar a la universidad, superar un mal comienzo, pero terminar la carrera con buenas calificaciones.

A mi hermano, al que espero motivar a que siga una carrera profesional, por el bien de su familia.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme acabar mi carrera y poder terminar este proyecto, también por permitirme tener a mis padres.

A mis padres por el sacrificio de su trabajo, para poder apoyarme en toda mi etapa de estudiante, por la formación y valores recibidos en casa.

A mi novia por que juntos nos apoyamos para terminar de manera exitosa nuestra carrera y por su motivación para titularme, ahora te toca a ti.

A mi Asesor Ing. Roberto Vizarreta Chía, por su tiempo brindado y los consejos para desarrollar de manera óptima mi proyecto.

RESUMEN

El presente trabajo se da en una empresa minera, conformada por personal de confianza, empleados y obreros.

El problema se suscita debido a la incomodidad de parte de los empleados de confianza en la parte remunerativa respecto a los trabajos y responsabilidades que se les encomienda pues manifiestan que no hay una equidad interna, generando una rotación de personal no deseada.

El problema se logra identificar gracias a la encuesta de salida tomada al personal cesante y a ex trabajadores, las principales causas que motivaron las desvinculaciones voluntarias son el horario de trabajo y el sueldo (equidad interna), las que cuenta con un porcentaje de aprobación de 46% y 50% respectivamente.

Es así que el presente proyecto surge bajo la necesidad de lograr una equidad remunerativa entre los empleados de confianza de la empresa, para lo cual el objetivo es desarrollar una herramienta de valoración de puestos que nos permita determinar el valor relativo de los puestos.

Por otra parte la herramienta de valoración de puestos fue realizado bajo la metodología puntos por factor por su uso generalizado, además de ser un método completo y sencillo de entender.

Se emplearon 6 factores: a) Formación-Experiencia, b) Habilidad de comunicación, c) Planificación, d) Autonomía del puesto, e) Responsabilidad por personal, f) Responsabilidad por resultados, así mismo fue validado con índice de correlación mayor a 0,90 entre el valor relativo determinado en la valoración de puestos y la jerarquía de los puestos real, para determinar que la ponderación escogida es la óptima.

Este análisis inicial a los puestos, muestra que hay diferencias entre la remuneración percibida y la propuesta en el análisis, por lo que se propone ampliar el estudio con el total de los puestos.

Las conclusiones del proyecto son: existen diferencias entre remuneraciones con respecto a similares responsabilidades, la rotación de personal está por encima de lo ideal

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	1
CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	3
1.1. Empresas Mineras en el Perú	4
1.1.1 Perú: País Minero	4
1.1.2 Fortaleza Económica y Confiable Clima de Inversión	7
1.1.3 Oportunidades de Inversión	8
1.1.4 Destacados de la Industria Minera	9
1.1.5 La minería como generador de empleo	10
1.2. Planteamiento del Problema	11
1.3. Identificación del Problema	12
1.4. Formulación del Problema	13
1.4.1 Problema General	13
1.4.2 Problemas Específicos	14
1.5. Justificación	14
1.6. Objetivo	15
1.6.1. Objetivo General	15
1.6.2. Objetivo Especifico	15
1.7 Formulación de la Hipótesis	16
1.7.1 Hipótesis General	16
1.7.2 Hipótesis Específicas	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1 Gestión de Recursos Humanos	18
2.2 Rotación de Personal	24
2.3 Escala Salarial	25
2.3.1 Tipos de escala salarial	29
2.3.2 Tipos de Intervalo de categoría:	30
2.4 Valoración de Puestos.	31
2.4.1. Generalidades	31
2.4.2. Antecedentes	32
2.4.3. Concepto	34
2.4.4. Objetivo	34
2.4.5. Importancia	35
2.4.6. Métodos de valoración de puestos	37
a) Métodos Cualitativos	38
Métodos de jerarquización	38
Métodos de clasificación de factores	40
a) Métodos Cuantitativos	42
Método de puntos	42
Método de comparación de factores	46
b) Métodos Híbridos	48
Método Hay	48

CAPITULO III: DISEÑO DEL PROGRAMA DE VALORACION DE PUESTOS	52
3.1. Justificación del método escogido	53
3.2. Esquema del modelo	53
3.3. Desarrollo	55
Etapa 1: Identificación de puestos muestra	55
Etapa 2: Selección de factores, grados y ponderación	56
a) Selección de factores	57
b) Determinación de los grados de cada factor	62
c) Asignación de puntos directos	63
d) Ponderación de factores	65
Etapa 3: Calificación de los puestos muestra	66
a) Calificación	66
b) Jerarquización	67
Etapa 4: Evaluación y control del modelo	70
a) Pruebas sucesivas de ponderación	72
b) Correlación	76
c) Definir categoría de los puestos	79
Etapa 5: Elaboración del manual	81
3.4. Adecuación de puntajes al sueldo.	82
3.5. Escala Salarial	87
 CAPITULO IV ANALISIS DE ROTACION DE PERSONAL	 88
4.1. Índice de rotación de personal	89
4.2 Análisis de desvinculación laboral	93
 CONCLUSIONES	 97
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFIA	98

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Territorio Minero del Perú	4
Cuadro 1.2: Unidades Mineras en Actividad en Perú	5
Cuadro 1.3: Top 10 productores mineros del 2012	7
Cuadro 1.4: Ranking de Producción Minera 2012 del Perú	10
Cuadro 1.5: Evolución del empleo en sector minero	11
Cuadro 2.1: Diferencia de Formación y Desarrollo	22
Cuadro 2.2: Principales métodos de valoración	38
Cuadro 3.1: Número de puestos muestra a elegir	55
Cuadro 3.2: Puntos directos del proyecto del manual	63
Cuadro 3.3: Ponderación de factores	65
Cuadro 3.4: Puntos ponderados	65
Cuadro 3.5: Calificación de los puestos muestra	66
Cuadro 3.6: Calificación de puestos muestra en grados y puntos ponderados	68
Cuadro 3.7: Puestos nuestros jerarquizados	69
Cuadro 3.8: Resultados de la evaluación y jerarquización	71
Cuadro 3.9: Alternativa 1: Análisis de resultados	72
Cuadro 3.10: Análisis de ponderación	73
Cuadro 3.11: Alternativas de ponderación	74
Cuadro 3.12: Análisis de alternativas de ponderación	75
Cuadro 3.13: Análisis de correlación	77
Cuadro 3.14: Categoría de los puestos	81
Cuadro 3.15: Ajuste de Básicos	84
Cuadro 3.16 Desviaciones absolutas y relativas	86
Cuadro 3.17: Escala Salarial Propuesta	87
Cuadro 4.1: Flujo de personal 2014	89
Cuadro 4.2: Flujo de personal 2015	89
Cuadro 4.3: Índices de rotación de personal 2014	90
Cuadro 4.4: Índices de rotación de personal 2015	91
Cuadro 4.5: Decisión de desvinculación	91
Cuadro 4.6: Motivos de desvinculación	92

INTRODUCCION

Actualmente las ventajas competitivas vienen siendo marcadas por el capital humano en un entorno cada vez más competitivo, es por ello que contar con un excelente clima laboral, para un mejor resultado en cuanto a las estrategias planteadas por la alta dirección, el clima laboral se genera en base a ciertos factores como son, la organización del trabajo, la identificación y el compromiso, el desarrollo personal, la calidad de la supervisión, la comunicación interna, la infraestructura y, la remuneración y beneficios, este último entre otros sub factores depende de la equidad interna en la remuneración ante labores similares.

El presente proyecto se refiere a la valoración de puestos como herramienta para poder determinar el valor relativo de los puestos y elaborar una escala salarial, que nos permita tener una equidad interna en las remuneraciones del personal de confianza.

Hay una serie de metodologías tales como método de jerarquización, método de clasificación por factores, método de comparación de factores y método de puntos por factor, esta última fue la escogida por su uso generalizado, además de ser un método completo y sencillo de entender.

El objetivo general es: Desarrollar una herramienta de valoración de puestos que nos permita determinar el valor relativo de los puestos y con estos elaborar una escala salarial.

Este proyecto está conformado por cuatro capítulos,

En el primer capítulo se empezará dando algunos alcances del sector minero, seguido por el planteamiento del problema, identificación y

En el segundo capítulo se plantean aspectos relacionados a los subsistemas de recursos humanos y definiciones como rotación de personal, escala salarial, valoración de puestos y los principales métodos: cualitativos, cuantitativos e híbridos.

En el tercer capítulo se expone la justificación del método escogido, en este caso el método de puntos, por ser un método cuantitativo que ofrece resultados con mayor validez y menos manipulables, es uno de los más precisos y completos, permite la valoración de puestos mediante la acumulación de puntos de acuerdo a los factores según la intensidad de la presencia del factor en el puesto evaluado. Y el desarrollo del modelo compuesto por cinco etapas: Identificación de puestos muestra, selección de factores y grados, calificación de los puestos muestra, evaluación y control del modelo y por ultimo elaboración del manual.

En el cuarto capítulo analizaremos el índice de rotación de personal y los motivos de las salidas del personal de confianza.

CAPITULO I PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 Empresas Mineras en el Perú

1.1.1 Perú: País Minero

El Perú cuenta con una excelente ubicación geográfica, en el centro de América del Sur. Ello le permite gozar de un fácil acceso a los mercados del Sudeste Asiático y los EEUU.

El Perú es un país de antigua tradición minera, tradición que mantiene y cultiva gracias a la presencia de empresas líderes a nivel internacional. Contamos con un enorme potencial geológico, la presencia de la Cordillera de los Andes a lo largo del territorio, constituye nuestra principal fuente de recursos minerales.

En el cuadro 1.1 se presenta el porcentaje de producción y de exploración minera del territorio peruano.

CUADRO 1.1 TERRITORIO MINERO DEL PERU

	2011			2012			2013-NOVIEMBRE		
	HAS.	%	UNID.	HAS.	%	UNID.	HAS.	%	UNID.
TERRITORIO EN EL PERU	128,000,000	100%		128,000,000	100%		128,000,000	100%	
TERRITORIO EN PRODUCCION	1,045,899	0.82%	448	1,138,193	0.89%	537	1,151,395	0.90%	575
TERRITORIO EN EXPLORACION	354,098	0.20%	410	379,271	0.30%	378	418,235	0.33%	464

Fuente: MEM/DPM

En el cuadro 1.2 se aprecia el detalle del estado de las unidades mineras en el Perú a diciembre 2015.

CUADRO 1.2 UNIDADES MINERAS EN ACTIVIDAD EN PERU

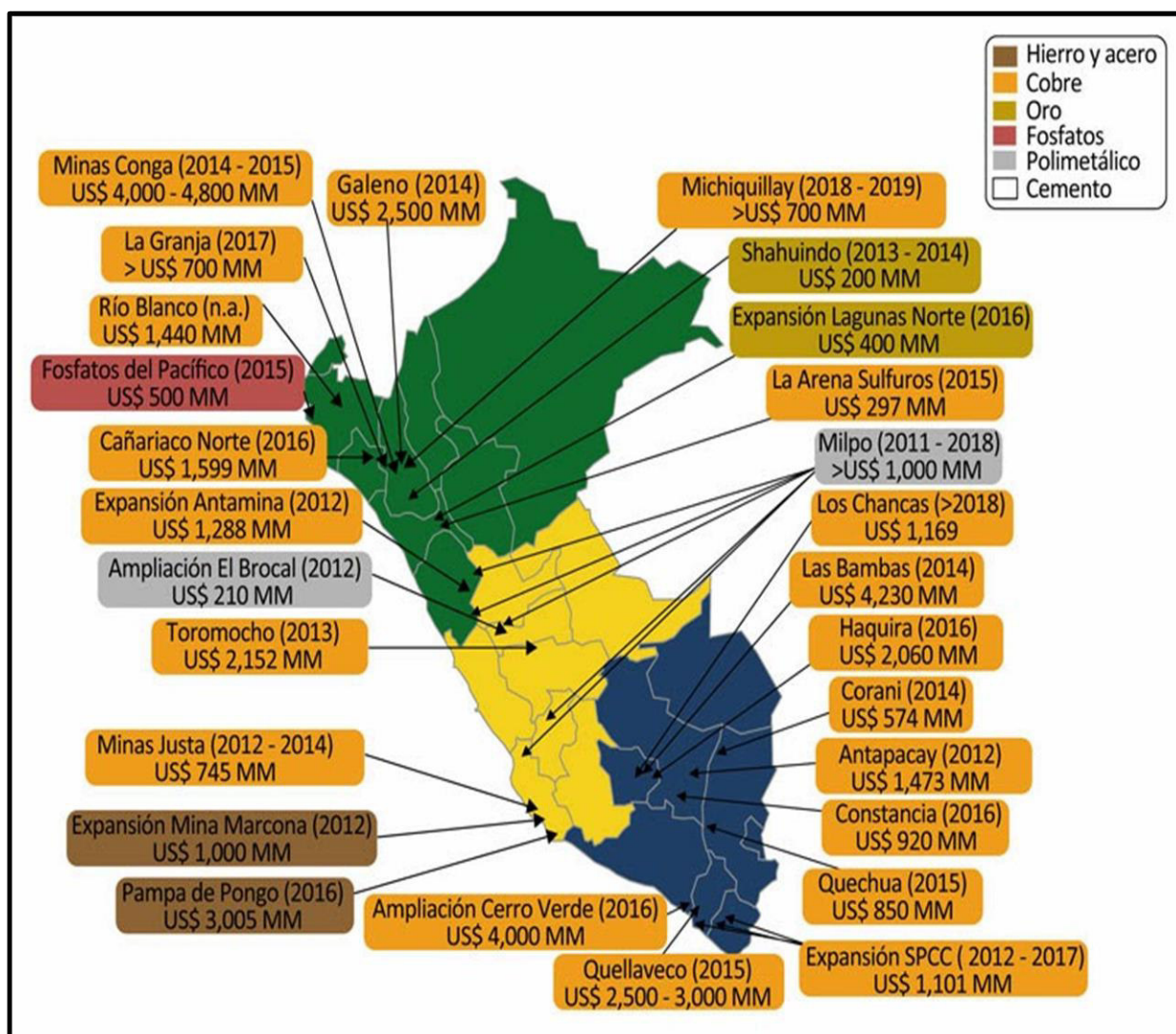
	UNIDADES MINERAS	AREA	UND	%
604	EXPLOTACIÓN	1,192,323	Ha	0.93%
408	EXPLORACIÓN	374,274	Ha	0.29%
93	CONSTRUCCIÓN	70,145	Ha	0.05%
149	CATEO Y PROSPECCIÓN	50,393	Ha	0.04%
31	CIERRE POST-CIERRE(DEFINITIVO)	23,250	Ha	0.02%
7	ALMACENAMIENTO	22,726	Ha	0.02%
28	BENEFICIO	10,670	Ha	0.01%
1	CIERRE FINAL	3,681	Ha	0.00%
1,012	UNIDADES MINERAS EN ACTIV.	1,566,597	Ha	1.22%

Fuente: MEM/DPM – Declaraciones Juradas de los Titulares Mineros – ESTAMIN DIC – 2015 (Territorio Nacional= 128 000 000 Ha)

En la figura 1.1 se aprecia la distribución en el territorio peruano de los principales proyectos mineros.

A nivel mundial y latinoamericano el Perú se ubica entre los primeros productores de diversos metales, (oro, plata, cobre, plomo, zinc, hierro, estaño, molibdeno, telurio, entre otros), lo cual es reflejo no sólo de la abundancia de recursos y la capacidad de producción de la actividad minera peruana, sino de la estabilidad de las políticas económicas en nuestro país, como se aprecia en el cuadro 1.3.

FIGURA 1.1 MAPA DE PROYECTOS MINEROS EN PERU



Fuente: Infórmate Minero¹

Los minerales producidos en el Perú son de gran demanda en el mercado mundial actual, cuyo desarrollo se basa en la producción y la industria. Estados Unidos, China, Suiza, Japón, Canadá y la Unión Europea son los principales demandantes.

¹Infórmate Minero, (2014, Febrero 21) "El Perú a un paso de liderar en minería". Infórmate Minero. Extraído el 05/1/2016 de: <https://informanteminero.wordpress.com/category/mineria/page/2/>

CUADRO 1.3: TOP 10 PRODUCTORES MINEROS-2012

(En millones de US\$)

	Valor de producción	Part. %
China	168,958.00	25.8%
Australia	76,795.00	11.7%
Chile	47,963.00	7.3%
Brasil	38,138.00	5.8%
Rusia	34,929.00	5.3%
Estados Unidos	31,304.00	4.8%
Perú	27,063.00	4.1%
Sudáfrica	23,122.00	3.5%
India	22,778.00	3.5%
Canadá	19,741.00	3.0%
Otros	163,537.00	25.0%
Total	654,328.00	100%

Fuente Wood Mackensie / Gerens²

1.1.2 Fortaleza Económica y Confiable Clima de Inversión

El Perú es una de las economías con mayor crecimiento en América Latina (7.6% en el 2006, 9% en el 2007, 9,84% en el 2008, 1% en 2009, 8.8% en 2010 y 6.8% en 2011), lo cual es complementado con solidez macroeconómica: bajas tasas de inflación, superávit fiscal y comercial, y fuertes reservas internacionales netas.

En julio de 2008, la agencia de riesgo crediticio Standard and Poor's otorgó el "Grado de Inversión" al Perú. Previamente, esta recategorización fue otorgada por Fitch rating en abril del mismo año y por la Canadian Agency DBRS Dominion Bond Rating Service a fines del 2007.

² Saldarriaga J. (2013, Marzo 28) "El Perú puede ser el 4º país minero más grande". Lampadia. Extraído el 04/11/2016 de: <http://www.lampadia.com/archivos/ranking-minero-D-EC-28032013-cuerpo.pdf>

El Perú ha suscrito diversos convenios bilaterales, incluyendo Tratados de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, Canadá, China, Singapur, Corea del Sur y México, y está actualmente negociando TLC's con Japón, Tailandia y la Unión Europea.

Asimismo, el Perú es miembro de la Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) y de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). El Perú ofrece mejores oportunidades económicas para los inversionistas de esos mercados.

1.1.3 Oportunidades de Inversión

Las oportunidades que ofrece nuestro país han hecho que seamos uno de los países de la región donde se observa mayor inversión en minería, con resultados destacados y presencia de empresas líderes de la minería mundial. En el 2011, Perú superó el record histórico de inversiones en el sector minero al superar los US\$ 7,000 millones, especialmente en los rubros de exploración e infraestructura minera.

Las inversiones proyectadas para los próximos años tanto en exploración, explotación y ampliaciones mineras superan los US\$ 53,000 millones. La cartera estimada de estos proyectos mineros destaca inversiones muy importantes en Cuzco, Cajamarca, Moquegua, Tacna, Ica, Lima, Arequipa, Junín, Piura, Ancash, Huancavelica y Lambayeque.

El Perú ha firmado 32 Acuerdos Internacionales de Inversión que apuntalan su política de liberalización, con países del Pacífico, Europa y América Latina. Con la mira en consolidar un clima de inversión estable y predecible, el Perú ha mejorado sus estándares en la negociación de Acuerdos Internacionales de Inversión. Del mismo modo, el Perú ha suscrito el acuerdo OPIC que facilita operaciones, dando cobertura a las inversiones de Estados Unidos llevadas a cabo en el Perú.

Perú también es miembro de MIGA y un signatario de la Convención Constitutiva de la ICSID (International Centre for Settlement of Investment

Disputes), así como de la New York Convention of the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards.

1.1.4 Destacados de la Industria Minera

Perú es el primer productor de plata a nivel mundial, segundo productor mundial de cobre. Asimismo, es el primer productor de oro, zinc, estaño, plomo y molibdeno en América Latina. La Cordillera de los Andes es la columna vertebral de Perú y la principal fuente de depósitos minerales del mundo

El Perú tiene un importante potencial geológico. Es el tercer país en el mundo en reservas de plata, cobre, estaño y zinc y el primer lugar a nivel Latinoamérica en oro, zinc, estaño y plomo (US Geological Survey - USGS figures), como se aprecia en el cuadro 1.4.

El número y área de proyectos de prospección minera se incrementa cada año, es por ello que la Bolsa de Valores de Lima (BVL) ha creado un segmento de Riesgo de Capital o de Cartera de Proyectos donde cotizan alrededor de 12 mineras junior y 39 empresas de la gran minería peruana.

Además, los insumos y servicios que la industria minera necesita tienen amplia disponibilidad en el mercado local, haciendo del Perú un lugar privilegiado para la minería en América del Sur.

Perú también tiene un gran potencial en minerales no-metálicos también conocidos como Minerales Industriales, tales como el mármol travertino, diatomita (primer productor de América del Sur), bentonita y boratos. En efecto, el Perú está entre los pocos países en el mundo en los que se pueden encontrar depósitos de estos minerales.

CUADRO 1.4 RANKING DE PRODUCCION MINERA-2012 EN PERU

	Ranking de Latinoamérica	Ranking Mundial
Zinc	1	3
Estaño	1	3
Plomo	1	4
Oro	1	6
Cobre	2	3
Plata	2	3
Molibdeno	2	4
Mercurio	2	4
Selenio	2	9
Cadmio	2	10
Roca fosfórica	2	13
Hierro	5	17

Fuente: United States Geological. Survey & Anuario minero 2012 MINEM

1.1.5 La minería como generador de empleo

El aporte al empleo del sector minero en los últimos diez años se ha visto incrementado en más del 80%, tomando como referencia el 2002 (108 493 puestos de trabajo) y el 2015 (198 600 puestos de trabajo) por el incremento de la cantidad de yacimientos mineros pero en su mayoría por el aporte de las empresas contratistas, sustentadas en los proyectos mineros que se encuentran en etapa de construcción o ampliación, como se aprecia en el cuadro 1.5.

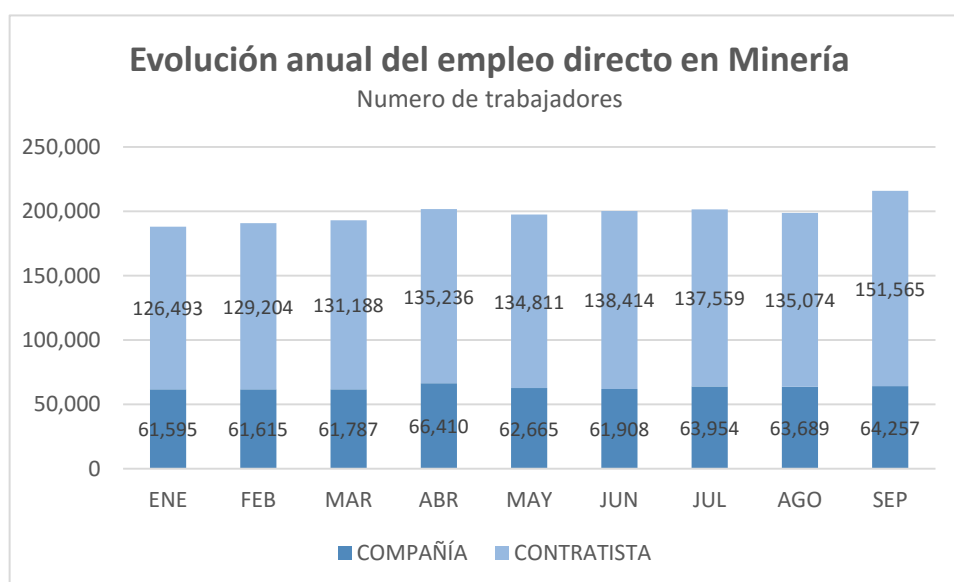
CUADRO 1.5: EVOLUCION DEL EMPLEO EN SECOR MINERO

AÑO	PROMEDIO ANUAL					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015(P)
COMPAÑÍA	67,575	61,263	68,330	67,949	63,109	63,098
CONTRATISTA	97,956	111,882	139,441	140,433	132,252	135,505
TOTAL	165,531	173,145	207,771	208,382	195,361	198,603

Fuente: MINEM: Avance Estadístico del subsector minero, tercer trimestre 2015

Con respecto al último año, el detalle se encuentra en la figura 1.2

FIGURA 1.2 EVOLUCION DEL EMPLEO EN SECTOR MINERO-2015



Fuente: MINEM: Avance Estadístico del subsector minero, tercer trimestre 2015

1.2. Planteamiento del Problema

El problema se suscita debido a la incomodidad de parte de los empleados de confianza en la parte remunerativa respecto a los trabajos y responsabilidades que se les encomienda pues manifiestan que no hay una equidad interna, generando en algunos casos horas extras para compensar con una retribución adicional, no siendo siempre estas horas extras justificadas; se produce un desaliento en su

accionar mermando así su productividad, en el peor de los casos los trabajadores optan por retirarse porque recibieron mejores ofertas de empresas del mismo sector.

El origen de este trabajo se da para obtener una equidad interna de salarios, pues las contrataciones no se dan de acuerdo a una escala originando desniveles entre puestos de similar responsabilidad y competencias, siendo de vital importancia solucionar este problema.

La necesidad de solucionar este problema es poder terminar con el descontento mostrado por algunos trabajadores, generando en muchos casos su renuncia o baja en el rendimiento de sus tareas, produciendo incumplimientos de metas organizacionales.

Por este motivo es importante generar un proceso sistematizado de valuación de puestos que nos permita determinar el valor relativo con un sustento técnico de acuerdo a los conocimientos, habilidades y responsabilidades de cada puesto para determinar la escala salarial para los puestos que ocupan los trabajadores de confianza de una empresa minera.

1.3. Identificación del Problema

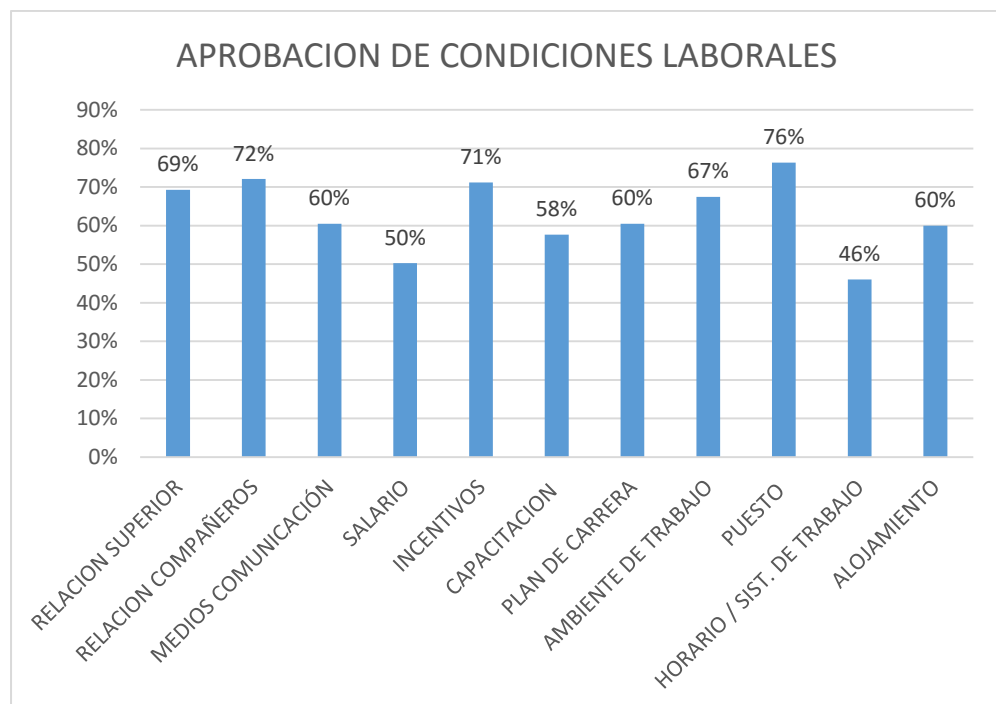
Ante la rotación de personal de confianza de la empresa desarrolle una encuesta a los ex trabajadores y trabajadores que se desvinculaban de la empresa bajo su propia voluntad, con el fin de identificar los principales motivos del porque tomaban la decisión de buscar nuevas ofertas laborales.

El problema se logra identificar gracias a este estudio que demuestra que hay dos motivos fundamentales, que causan las renunciaciones del personal de confianza, el primero es el horario o sistema de trabajo y el

segundo se debe a la remuneración que venía percibiendo sintiendo en algunos casos una falta de equidad interna, que sin ser una mala remuneración en comparación con el mercado del sector minero en algunos puestos es algo menor con respecto a empresas del mismo nivel.

El detalle del resultado es el que se presenta en la figura 1.3

FIGURA 1.3 APROBACION DE CONDICIONES LABORALES



1.4. Formulación del Problema

Para formular la línea de investigación, se hace mención a las siguientes interrogantes:

1.4.1 Problema General

¿De qué manera podemos lograr una igualdad remunerativa entre los empleados de confianza de la empresa minera?

1.4.2 Problemas Específicos

- ¿Cuáles son las principales causas que motivan la desvinculación del personal de confianza?
- ¿Las renunciaciones del personal de confianza, están por encima de lo esperado?
- ¿Cuál sería la mejor tendencia de las remuneraciones percibidas en la empresa?

1.5. Justificación

El Departamento de Recursos Humanos es uno de los principales soportes de la estructura organizacional, contribuyendo así con el cumplimiento de los objetivos de la compañía, esto lo logra realizando una buena gestión del Talento Humano.

Dentro de las principales responsabilidades está el capacitar, seleccionar y retener al personal, para poder retener al personal idóneo, se debe tenerlo motivado a gusto y satisfecho con su remuneración, por lo que una política remunerativa se vuelve fundamental, no solo por lo anteriormente mencionado porque con una remuneración competitiva en el mercado generamos que la empresa sea atractiva para postulantes. Es por ello que el desarrollar una valuación de puestos es necesario para determinar con precisión el valor relativo del puesto con el fin de que con esta información se puedan hacer ajustes a la actual escala de remuneraciones.

Ante el manifiesto de algunos trabajadores por retirarse de la empresa por mejores ofertas económicas y por percibir la falta de equidad interna en la empresa, surge la necesidad de elaborar este proyecto que permitirá a la empresa determinar el valor relativo de los puestos dentro de la organización, a partir de las diferentes intensidades que

presentan los mismos en los factores de evaluación; y así poder establecer una equidad interna en la remuneración.

Además de poder realizar ajustes a la escala remunerativa una valoración de puestos nos permite:

- Clarificar estructuras organizacionales y responsabilidades de los puestos,
- Diseñar puestos y procesos de trabajo
- Determinar criterios y calificaciones de selección y reclutamiento.
- Realizar comparaciones que permitan evaluar la equidad interna.
- Realizar comparaciones que permitan evaluar la equidad externa.
- Definir mapas de carrera y criterios para planes de sucesión y desarrollo.

1.6. Objetivo

1.6.1 Objetivo General

- Desarrollar una herramienta de valoración de puestos que se ajuste a la medida de la empresa minera.

1.6.2 Objetivo Especifico

- Determinar las principales causas que motivan la desvinculación del personal de confianza
- Investigar el índice de rotación de personal.
- Determinar la tendencia que más se adecua a las evaluaciones obtenidas de acuerdo al Manual de VP y los sueldos.

1.7 Formulación de la Hipótesis

1.7.1 Hipótesis General

- La herramienta de valoración de puestos está ajustada a la medida de esta empresa minera.

1.7.2 Hipótesis Específicas

- La principal causa de la desvinculación voluntaria del personal de confianza es el sueldo percibido.
- Existe un alto nivel de rotación
- La tendencia exponencial tiene una alta correlación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión de Recursos Humanos

El recurso humano son las personas que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Es por eso que se consideran un elemento esencial en cualquier organización, razón por la cual “las corporaciones empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo de los seres humanos que las integran... Lo cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes; sino organizaciones inteligentes, de aprendizaje y de renovación, que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad”.³

Recurso Humano son todos los atributos de la fuerza de trabajo disponibles para la producción de bienes y servicios; que incluye conceptos de educación, grado de enseñanza, habilidades, conocimiento y adiestramiento”.⁴

La administración de recursos humanos es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizaciones contando para ello, con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado. Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales

³ Anahí Gallardo V. & Irene Alonso A., “El Factor humano en las organizaciones, Extraído de: http://orion2020.org/archivo/TO/h_masalladela_racionalidad.pdf

⁴ Store J, “*Administración*”, Sexta Edición. Prentice-Hall, 1996 p. 47

relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Consiste en conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actividad positiva y favorable.⁵

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:⁶

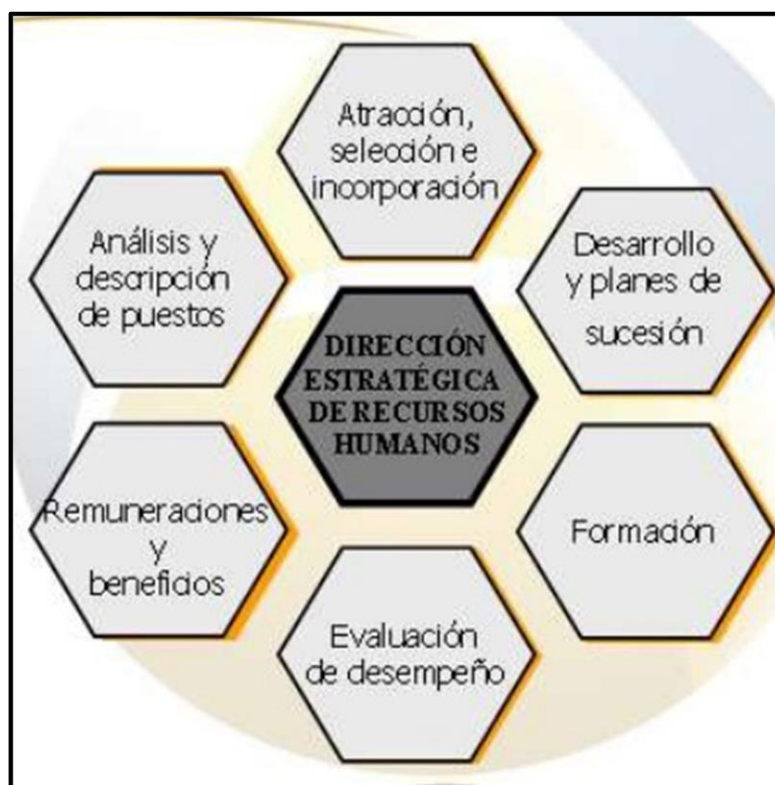
- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos, está compuesta por los subsistemas presentes en la figura 2.1:

⁵ Chiavenato, Adalberto, "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill, 1998 p. 123

⁶ Dolan S., Valle R., Jackson S. y Schuller R.; *La Gestión de los Recursos Humanos*; Tercera Edición; Madrid: McGraw Hill, 2007; p. 11

FIGURA 2.1: SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Social Media y Selección de personal, Martha Alles⁷

a) Análisis y Descripción de Puestos

“Analizar puestos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos reunir y analizar información sobre los contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos

⁷ Martha Alles, (2014). “Social Media y Selección de personal”, Extraída el 11/XI/2015 desde <http://es.slideshare.net/antezaname/social-media-y-seleccin-de-personas>

Humanos: Reclutamiento y selección, Formación, Compensaciones, Evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y plan de sucesión.”⁸

b) Atracción, Selección e Incorporación

La atracción también denominada como reclutamiento tiene como propósito “obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir”⁹

La Selección es un proceso a través del cual se busca a una persona o grupo de personas con la aptitud para llevar a cabo cierta actividad.¹⁰

La selección puede ser interna o externa e implica una serie de etapas compuestas por usar solicitudes, evaluación curricular, entrevistas, pruebas psicológicas y psicotécnicas, así como verificación de referencias, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos idóneos para cada puesto.

c) Desarrollo y planes de sucesión

“El desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro”.¹¹

⁸ Alles M.; *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*; Segunda Edición, Buenos Aires: Granica, 2008, p. 110

⁹ Dolan S., Valle R., Jackson S. y Schuller R.; *La Gestión de los Recursos Humanos*”; Tercera Edición; Madrid: McGraw Hill, 2007; p. 109

¹⁰ Maristany J., *Administración de Recursos Humanos*; Segunda Edición; México: Pearson Educación, 2007; p. 271

¹¹ Dolan S., Valle R., Jackson S. y Schuller R.; *La Gestión de los Recursos Humanos*”; Tercera Edición; Madrid: McGraw Hill, 2007; p. 167

Se confunde habitualmente los conceptos de desarrollo y formación, las diferencias son presentadas en el cuadro 2.1

CUADRO 2.1 DIFERENCIA DE FORMACION Y DESARROLLO

Formación vs Desarrollo		
	FORMACION	DESARROLLO
Enfoque	Trabajo actual	Trabajos futuros
Alcance	Individual	Grupo/Organización
Marco de tiempo	Inmediato	Largo plazo
Meta	Corregir déficit de habilidad	Preparar para el futuro

Fuente: Dimon Dolan; "La Gestión de los Recursos Humanos"

Por otro lado el planeamiento de la sucesión según William Werther se define como: "El proceso mediante el cual el departamento de recursos humanos utiliza la información disponible para auxiliar a la gerencia en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas"¹²

d) Formación

Según la definición de Martha Alles la definición de Formación o Capacitación es: "Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exige"¹³

¹² Werther W., "Administración de recursos humanos"; Sexta Edición, México: McGraw Hill, 2008, p.137

¹³ Alles M.; Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Segunda Edición, Buenos Aires: Granica, 2008, p. 219

e) Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se define como “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.”¹⁴

Es un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en ultimo termino, justifica su permanencia en la empresa¹⁵

f) Remuneraciones y beneficios

Es el conjunto de retribuciones que el empleado recibe a cambio de la prestación de sus servicios.

La retribución total de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa.¹⁶

Para que un sistema retributivo pueda cumplir con los objetivos para los que es creado, es preciso que cumpla o tenga en consideración una serie de principios básicos: la consistencia interna, la competitividad

¹⁴ Dolan S., Valle R., Jackson S. y Schuller R.; *La Gestión de los Recursos Humanos*”; Tercera Edición; Madrid: McGraw Hill, 2007; p. 229

¹⁵ Werther W., “*Administración de recursos humanos*”; Sexta Edición, México: McGraw Hill, 2008, p.302

¹⁶ Dolan S., Valle R., Jackson S. y Schuller R.; *La Gestión de los Recursos Humanos*”; Tercera Edición; Madrid: McGraw Hill, 2007; p.271

externa, el reconocimiento de las diferencias individuales y su administración.¹⁷

2.2 Rotación de Personal

La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

El término de rotación de recursos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en términos anuales o mensuales, con el fin de realizar comparaciones, establecer diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.¹⁸

El cálculo del índice de rotación (IR) lo desarrollaremos mediante las siguientes formulas.

- a) El cálculo de la rotación de personal, para la planeación del Recurso Humano se calcula mediante la siguiente ecuación.

¹⁷ Dolan S., Valle R., Jackson S. y Schuller R.; *La Gestión de los Recursos Humanos*; Tercera Edición; Madrid: McGraw Hill, 2007; p 272

¹⁸ Chiavenato I., *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición; Colombia: McGraw Hill, 2001, p. 188.

$$IR = \frac{\frac{(A + D)}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde:

A= Admisiones de personal durante el periodo considerado

D= Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de empleados) durante el periodo considerado.

PE= Promedio efectivo del periodo considerado

- b) Para analizar las pérdidas de personal y sus causas, solo se consideran las desvinculaciones ya sea por iniciativa de la organización o del empleado:¹⁹

$$IR = \frac{D \times 100}{PE}$$

2.3. Escala Salarial

Antes de definir el concepto de escala salarial, empezaremos mencionando el término compensación, “todo aquello que el empleador debe al trabajador como consecuencia de la relación de trabajo, y comprende lo que se abona en dinero como en bienes o servicios; como carácter actual o definido; calculado por tiempo, por unidad de producción o de cualquier otra manera; y ya sea que se le denomine

¹⁹ Agustine J, “Personel Turnover”, Handbook of Modern Personnel Administracion, Nueva York, Mc Graw-Hill 1972 p. 62.

remuneración, retribución, sueldo, jornal, honorario, emolumento o de cualquier otro modo”²⁰

La compensación está compuesta por:

- Sueldo Básico
- Incentivos
- Prestaciones
 - Prestaciones en efectivo.
 - Prestaciones en especie.

El Sueldo Básico “es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe por lo que resulta crucial que la empresa cuente con elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal”²¹, es decir realizar una valoración de puestos de la empresa.

Los Incentivos son una cantidad de dinero condicionado al rendimiento o a la consecución de objetivos, también pueden ser empleados para estimular el interés de los empleados a conseguir las metas que la compañía se ha propuesto.

²⁰ PASCO COSMOPOLIS, Mario. “El salario y su protección”. En: *El salario. Estudios en homenaje al Profesor Américo Pía Rodríguez*. Montevideo: Ediciones Jurídicas Amalio M. Fernández, 1987, p. 10.

²¹ Juárez O., (2000) Guía para establecer un sistema de administración de la compensación de la empresa. México: Dos Consultores, p.5

Por otro lado las prestaciones son todos aquellos beneficios adicionales que el empleado recibe estos se dividen en prestaciones en efectivo como son las gratificaciones, bonos por vacaciones, etc; por otro lado las prestaciones en especie son por ejemplo los seguros de salud conocidos como EPS, vales de consumo, entre otros.

Conociendo ya el concepto de remuneración y como está compuesto, nos dará un mejor panorama y base para proseguir con la definición de escala salarial.

“Es el instrumento administrativo que permite definir rápidamente la situación salarial de un empleado con la seguridad de tener una base firme que ratifica y avala la decisión. Es el sistema de administración que concreta el orden interno.

Constituye un escalonamiento de valores económicos que corresponde a los niveles o categorías de la evaluación de las tareas.”²²

Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.

La determinación de los salarios es complejo, pues intervienen muchos factores que son variables y que interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los salarios.

²² Maristany J., *Administración de Recursos Humanos*; Segunda Edición; México: Pearson Educación, 2007, p. 328

Esta estructura de salarios deberá ser equitativa y justa, por lo que debe contar con dos requisitos:

- a) Equidad Interno: hace referencia a las comparaciones salariales entre puestos de trabajo de una organización. Así dos puestos de trabajo con similares contribuciones a la organización y requerimientos al individuo deberían tener asignada igual retribución.²³
- b) Equidad Externa: se define como la posibilidad de la práctica de compensación de la empresa para atraer, retener y motivar al personal que exige la estrategia del negocio de la organización. Esto significa que debemos comparar la práctica de pago de la empresa con el mercado.²⁴

La equidad interna se logra mediante información interna obtenida a través de una valoración de puestos, sustentados en la descripción de puestos y su clasificación.

La equidad externa se logra por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación salarios, habiendo empresas especializadas en la obtención de dicha información.

La consistencia salarial interna es una de las variables de mayor impacto sobre el clima laboral. Quien sea siente un natural sosiego

²³ Dolan S., Valle R., Jackson S. y Schuller R.; *La Gestión de los Recursos Humanos*; Tercera Edición; Madrid: McGraw Hill, 2007, p. 272

²⁴ Juárez O., (2000) Guía para establecer un sistema de administración de la compensación de la empresa. México: Dos Consultores, p.8

cuando constata que su remuneración es similar a las de colegas con puestos equivalentes al suyo. Y en el lado opuesto, pocas cosas pueden indignar más a quien desempeña determinado puesto que advertir que otros están ganando más en posiciones menos complejas y desafiantes.²⁵

Basados en estas dos informaciones, internas como externas se puede elaborar y definir una política salarial. Lo principal es guardar una equidad interna con el fin de evitar recelos entre los trabajadores que realizan funciones y tienen responsabilidades similares, pues la equidad externa será por política de la empresa el ubicarse entre las empresas que cuentan con la remuneración más atractiva, de término medio o entre las más bajas.

2.3.1 Tipos de escala salarial

a) Escala continua:

“Muestra exactamente la misma línea de tendencia que resulto de la valoración de puestos, sin arreglo alguno, de manera que se asigna un salario básico diferente a cada puesto de trabajo que ha sido valorado con puntuación distinta”.²⁶

b) Escala de salario básico único por categoría

“En este tipo de estructura se clasifican los puestos de trabajo en categorías de manera que aunque tengan diferentes

²⁵ Segura S y Segura J, *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy*, Segunda Edición; Perú: Vialux, 2011; p. 42

²⁶ Morales J., *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Bogotá: McGraw Hill, 1999, p. 196

puntuaciones por complejidad, tienen salario básico igual si pertenecen a la misma categoría”.²⁷

c) Escala de intervalos salariales por categoría

“En este tipo de escala aparece un nuevo concepto nuevo, el de amplitud de la categoría, que señala la distancia salarial entre los límites superior e inferior de la misma.”²⁸

2.3.2 Tipos de Intervalo de categoría:

- Categorías con intervalos iguales

Paso 1: Se define la cantidad de categorías

Paso 2: Se determinan los puntajes máximos y mínimos posibles, teniendo en cuenta posibles cargos futuros.

$$\text{Intervalo} = \frac{(\text{Punt. Maximo} - \text{Punt. Minimo})}{\text{Numero de categorías}}$$

- Categorías con intervalos crecientes

$$R = \sqrt[n]{\frac{\text{Puntaje Maximo}}{\text{Puntaje Minimo}}}$$

²⁷ Morales J., *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Bogotá: McGraw Hill, 1999, p. 196

²⁸ Morales J., *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Bogotá: McGraw Hill, 1999, p. 198

$$P(1)= \text{Punt. M\u00ednimo}$$

$$P(2)= P(1)*R$$

$$P(n)= P(n-1)*R$$

2.4 Valoraci\u00f3n de Puestos.

2.4.1. Generalidades

La valoraci\u00f3n de puestos forma parte de los sub procesos de la Gesti\u00f3n de Recursos Humanos, en la cual se aplican herramientas para determinar el nivel de importancia de un puesto dentro de la organizaci\u00f3n, con el fin de garantizar la equidad interna y contribuye al mejoramiento del clima laboral, mejorando la relaci\u00f3n empleado-empleador, por su mutuo beneficio.

Como se\u00f1ala J. Morales A. "La importancia del puesto como criterio b\u00e1sico de compensaci\u00f3n equivale a adoptar la valoraci\u00f3n de puestos como fundamento de la remuneraci\u00f3n, sin que por ello disminuya la importancia de otros subsistemas compensables empresariales tales como el m\u00e9rito, los incentivos, el mercado laboral, los impuestos establecidos por la legislaci\u00f3n y en los pactos colectivos con los sindicatos"²⁹

²⁹ Morales J., *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Bogot\u00e1: McGraw Hill,1999, p. 63

2.4.2. Antecedentes

Título: Análisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera

Autor: Alejandro Castillo Flórez

Año: 2007

Nombre de la institución universitaria: Universidad Tecnológica de Pereira – Facultad de Ingeniería Industrial

Resumen: Con el objetivo de poder mejorar los procesos de recursos humanos como son la selección, los planes de capacitación, planes de carrera y sucesión, evaluación de desempeño, y asignación salarial. Busca realizar la descripción, análisis y manual de funciones de la gerencia de manufactura, así como actualizar el organigrama, diseño y conformación de la curva salarial, a través de una herramienta que permite realizar el proceso de valoración de cargos, en este estudio se emplea el método de puntos por factor.

Título: “Propuesta para la estructura de sueldos y salarios para la empresa Finamerica SA”

Autor: Claudia J. Sandoval Vargas

Año: 2009

Nombre de la institución universitaria: Universidad de la Salle– Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Resumen: En este proyecto se desarrolla una estructura de sueldos, partiendo de la valoración de puestos mediante el método de puntos por factor. En esta empresa se detectó que el sistema de asignación salarial era arbitraria a consideración de los directivos encargados, por lo que a partir de la valoración de puestos, se propuso una nueva estructura salarial,

Título: “Análisis, diseño y valuación de puestos para Talleres Mejía”

Autor: Pablo Andrés Bravo Espinoza

Año: 2012

Nombre de la institución universitaria: Universidad de Cuenca—
Escuela de Ingeniería Industrial

Resumen: En este proyecto se identificó que la mala administración de los sueldos, la disminución del desempeño, la desmotivación de los trabajadores, los ausentismos y la gran cantidad de renuncias. Por lo que se desarrolló una herramienta de valoración de puestos, así mismo se correlacionó los puntos obtenidos y los sueldos actuales, encontrándose una correlación media baja. Planteando un ajuste a los sueldos actuales.

2.4.3. Concepto:

Se entiende por valoración de puesto, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal; por lo tanto, la valoración de puesto es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa.

“Proceso de comparar puestos de trabajo a través de procedimientos hechos en debida forma y sistemáticos, con el objetivo de determinar su valor relativo en la organización.”³⁰

La valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica, sino dinámica, debe estar en constante actualización. Es la base de todo sistema de remuneración, por ello es fuente de consulta permanente.³¹

2.4.4. Objetivo

Cada trabajador debe ser valorado en el grado exacto que le corresponde según el cargo que ocupa.

³⁰ Dolan S., Valle R., Jackson S. y Schuller R.; *La Gestión de los Recursos Humanos*; Tercera Edición; Madrid: McGraw Hill, 2007, p. 275

³¹ Morales J., *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Bogota: McGraw Hill, 1999, p. 65

Por lo que los principales objetivos de una valoración de puestos que se pretende conseguir son los siguientes:

- Agrupar clases de puestos dentro de niveles salariales.
- Disponer de la base matemática para la determinación de una curva de salarios.
- Evitar distorsiones para mantener la equidad interna y la competitividad externa. La diferencia en la remuneración entre un puesto y otro debe tener correspondencia con las funciones, responsabilidades.
- Mantener el principio de a igual trabajo corresponde igual retribución económica.
- Obtener un sustento técnico para la toma de decisiones

Este es un procedimiento muy subjetivo pues la elección de los factores juega un papel importante en la valuación, pues cada puesto se basa en los mismos factores compensables.

2.4.5. Importancia

Los Sistemas de Valoración ayudan a definir la posición de los puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valoración, se necesita llevar a cabo el análisis de puestos.

El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay

que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos establecidos por ley y en convenciones colectivas.

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

Lo importante de la participación de todos los sectores de la empresa está, al analizar el contenido correspondiente a cada puesto, con la ayuda del manual de descripción de cargos, entre los mandos medios y los colaboradores, donde llegarán propuestas de parte y parte, para optimizar las labores cotidianas.

Una correcta jerarquización de los puestos, favorece la organización y la eficiencia de las empresas.

La valoración de puestos sirve para establecer adecuados

sistemas de salarios dentro de una organización, va a dar parámetros para establecer sueldos de acuerdo a la importancia del puestos; la valoración es impersonal y lo que le da valor a un puestos, son las actividades que se realizan en dicho puesto.


2.4.6. Métodos de valoración de puestos

La valoración de puestos de trabajo es una metodología que permite establecer el valor relativo de los mismos. Esta metodología proporciona una información sustancial para la toma de decisiones sobre situaciones relevantes como la estructura organizacional, programas de capacitación, entre otras, pero sobre todo permite generar una estrategia remunerativa en la empresa


Los principales métodos de valoración de puestos que existen son presentados en el cuadro 2.2:

CUADRO 2.2: PRINCIPALES METODOS DE VALORACION

		METODO DE ANALISIS	
		Puesto en su conjunto	Descomponiendo el puesto en factores
METODO DE COMPARACION	Puesto a puesto	JERARQUIZACION	COMPARACION DE FACTORES
	Puesto con una escala	CLASIFICACION	METODO DE LOS PUNTOS



Métodos
Cualitativos



Métodos
Cuantitativo

Fuente: S. Dolan, R Valle, S. Jackson y R. Schuler,(2007) *La Gestión de los Recursos Humanos*

a) Métodos Cualitativos

- Métodos de jerarquización

Es considerado como el método más sencillo de aplicar, aunque sus resultados son menos precisos.

Este método es recomendable y generalmente aplicado en las pequeñas empresas o con escalas jerárquicas reducidas con poca diversidad de funciones y los procesos de fabricación o servicios no son complejos.

Consiste en jerarquizar un puesto en relación con los demás utilizando algún factor general de valuación que refleja el contenido total de responsabilidad del puesto

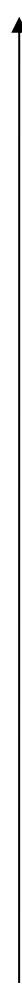
para los fines de la empresa, logrando así una jerarquización desde el más importante hasta el menos importante.

Algunas de las desventajas de este método es que no se establece diferencias entre los puestos (cuanto), lo único que se sabe es que uno está por encima de otro. Esto ocurre porque no incorpora una unidad de medida que resalte las diferencias entre los puestos que se están valorizando

Los pasos que se deben seguir son:

- 1) Obtener información del puesto: descripción del puesto.
- 2) Seleccionar responsables y puestos a jerarquizar agrupándolos por bloques o departamentos con el fin de evitar realizar comparaciones de puestos que no tienen nada en común.
- 3) Seleccionar el factor compensable.
- 4) Jerarquizar los puestos

Puesto más importante

- 
1. Gerente General
 2. Gerente de Producción
 3. Gerente de Administración
 4. Gerente de Finanzas
 5. Superintendente de Producción.
 6. Superintendente de Mantenimiento.
 7. Jefe de RRHH
 8. Jefe de Finanzas
 9. Jefe de RRPP.
 10. Jefe de Materiales.
 11. Supervisor General de Mantenimiento.
 12. Analista.
 13. Auxiliar.
 14. Secretaria.

Puesto menos importante

- Métodos de clasificación de factores.

Es un método muy sencillo, similar al método de jerarquización, excepto por la diferencia que se clasifica los puestos en grupos, denominados clases o grados. Los grupos se conocen como clases si contienen puestos similares o grados si contienen puestos que son similares en dificultad pero por lo demás son diferentes.

Este método es muy fácil de comprender por los principales interesados: directivos, jefes, trabajadores en general y sindicatos; es muy recomendable para empresas con pocos trabajadores.

Alguna de las desventajas de este método son las siguientes:³²

- Es difícil redactar las descripciones de las categorías.
- La valoración puede estar sesgada por el salario actual devengado.
- No es aplicable en empresas con gran número de cargos.

Los pasos que se deben seguir son:

- 1) Agrupar las tareas en categorías muy generales.
- 2) Establecer categorías o grados.
- 3) Elaborar una descripción por cada una de ellas.
- 4) Clasificar y agrupar los puestos en base a estas categorías y definiciones anteriores.

Se recomienda empezar por los puestos de valores altos, bajos y por los más conocidos, hasta clasificar todos.

³² Morales J., *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Bogotá: McGraw Hill, 1999, p. 89

En síntesis el método cualitativo presenta las siguientes ventajas y desventajas según J. Morales³³, entre las ventajas de los métodos cualitativos están su fácil aplicación y comprensión y bajo costo.

Entre sus posibles desventajas se tendría los siguientes aspectos:

- No dan una medida exacta del valor del cargo, ya que están influenciados por el salario o asignación compensacional.
- Son subjetivos, ya que dependen del orden o ubicación que le(s) asignen la(s) persona(s) que los evalúen (comité de valoración de puestos)
- Son de difícil sustentación ante los trabajadores.
- No son aplicables en el caso de compañías con gran número de puestos.

b) Métodos Cuantitativos

- Método de puntos por factor:

El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo que determina el valor relativo del puesto al calcular el total de puntos que se le asignan de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejado en una escala de puntaje. La ventaja

³³ Morales J., *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Bogotá: McGraw Hill, 1999, p. 89

principal del sistema de puntos es que brinda un sistema refinado para evaluar mejor que los sistemas de jerarquización o clasificación, por lo que puede generar resultados con mayor validez y menos manipulables.

“Este sistema ideado por Merrill R. Lot en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el método de valuación de puestos más utilizado por las empresas.

Es uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

Permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es el valor de relación, comparación y cuantificación como lo es el metro, el peso o el litro.”³⁴

³⁴ Morales J., *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Bogotá: McGraw Hill, 1999, p. 94

Los pasos que se deben seguir son:

1. Establecimiento del programa.
2. Identificar los puestos de trabajo con los que cuenta la empresa.
3. Determinar los factores esenciales: para poder elegirse estos factores se debe considerar los más significativos y comunes a la mayoría de los puestos. Estos factores pueden ser disgregados en sub factores para lograr una mejor especificación y diferenciación de los puestos.
4. Determinar los puntos de cada factor y sub factor: en este paso procede a otorgar valores a los factores de acuerdo a la importancia o trascendencia que tiene cada factor en el logro de los objetivos de la empresa. A continuación se procede a otorgar puntuaciones para los sub factores por ejemplo de acuerdo a los diferentes niveles de responsabilidad alto, moderado, medio, bajo y mínimo.
5. Preparación del manual de valoración:

Un manual de valoración es un documento (confidencial o de uso restringido) en el que se expresan las definiciones de los factores o cualidades que se exigen en los puestos de trabajo y las escalas de esos factores

que permitan determinar la intensidad de la cualidad requerida en cada puesto.

Un manual de valoración consta de cuatro partes claramente diferenciadas.

- a. Introducción.
 - b. Reglas de uso del manual.
 - c. Definición de factores y sub factores con sus correspondientes escalas (una por criterio, factor o sub factor).
 - d. Cuadro de puntuaciones (se especifican cuántos puntos corresponden a cada grado de cada escala).
6. Valoración y puntuación, a la vista de la hoja de análisis, la Comisión de Valoración utiliza el manual y determina cuál es el grado, dentro de cada factor, que corresponde a cada puesto de trabajo. Es decir cada descripción de puestos debe ser comparada con el manual de valuación, la coincidencia entre la descripción del puesto y la descripción del manual permite la determinación de los puntos de cada sub factor, seguidamente se totaliza los puntos obtenidos en los diversos sub factores.
7. Se establecen las jerarquías relativas.

- Método de comparación de factores

“Al igual que el método de puntos por factor, el método de comparación de factores es una técnica analítica, ya que considera al trabajo descompuesto en atributos o detalles. Fue desarrollado por Eugene J. Bengue, S. H. L. Burk y E. N. Hay en 1926.

“Consiste en ordenar los puestos de una empresa en función de sus principales factores comparados con los de puestos claves o tipos.

Un aspecto importante de este método es el que se trabaja con dos grupos de puestos: uno de puestos claves y otro de puestos no claves.”³⁵

Esta metodología permite hacer un diagnóstico completo de todos los puestos y proporciona valores numéricos a los puestos.

Alguna de las desventajas, no es práctica para estructuras con muchos puestos, pues se vuelve engorroso.

Los pasos que se deben seguir son:

1. Integración del comité.

³⁵ González H. (2010), “Valoración de puestos”, en blog Equipo de ARH 1, Extraída el 20/III/2016 desde <http://arh1hectordaviddiana2c21.blogspot.pe/2010/06/valuacion-de-puestos.html>

2. Determinación de puestos a valorar y los puestos tipo.
3. Selección de factores, se recomienda usar menos de 6 por lo que con un número mayor el proceso se vuelve engorroso.
4. Distribución del sueldo entre los factores: los miembros del comité distribuyen el sueldo entre cada uno de los factores. Si existen diferencias marcadas en las cantidades asignadas es conveniente hacer otra distribución.
5. Promedio de salarios por factor entre los miembros del comité y registrados por el jefe del comité y asignar un número de menor a mayor a cada puesto según el valor asignada a cada factor, estos números forman una escala de salarios por factor.
6. En un nuevo cuadro los miembros del comité realizan un alineamiento en función de un solo factor que requiere cada puesto, similar al método de jerarquización en función de un factor. Luego se toma el promedio de los valores asignados.
7. Registro de las series formadas: El jefe del comité registra los valores obtenidos del alineamiento.
8. Se realiza la comparación de alineamientos realizados en los pasos 4 y 5 y el del 6 y 7. Cuando existan diferencias se recomienda una redistribución de los

sueldos y eliminando los puestos tipos que presentan numerosas diferencias.

9. Determinar las series finales y la asignación de sueldo que corresponde a cada factor.

10. Valoración de los demás puestos: se toma un puesto y se determina en qué orden se encuentra respecto a los puestos tipos midiendo en base a un determinado factor asignándole un valor de sueldo entre el rango de los puestos tipos seleccionados, se repite la operación con los demás factores totalizando al final el sueldo que le corresponde.

c) Métodos Híbridos

Estos métodos combinan los métodos ya mencionados, siendo uno de ellos.

- **Método Hay.**

El método es un proceso sistemático para clasificar puestos lógica y objetivamente comparándolos entre sí o con una escala preestablecida para determinar la importancia relativa de los mismos dentro de una organización. Esto se logra determinando la medida del tamaño del puesto expresado en PUNTOS HAY.

Pero que queremos decir con valor relativo, pues determinar el valor, tamaño o importancia de un puesto en

una empresa, pues cada empresa tiene objetivos distintos y cada puesto tiene un objetivo particular para alcanzar los objetivos de la empresa.

Esta metodología está conformada por tres factores:

Saber: Factor Know How

Para alcanzar resultados los puestos requieren un cierto nivel de conocimientos, habilidades y experiencias. Este factor se subdivide en tres sub factores que son: Técnica especializada (que son las necesidades de habilidades, expertise y experiencia técnica), Gerenciamiento (que mide la cantidad de planeamiento, organización y control que necesita el puesto) y por último la habilidad en relaciones humanas (que mide la necesidad de trabajar con y a través de otros para cumplir con las responsabilidades del puesto)³⁶

Pensar: Factor Solución de Problemas

Utilizando el Know How (El Saber) para alcanzar los resultados, los puestos son diseñados para analizar y resolver problemas.

Este factor se divide en dos sub factores que son: Ámbito del pensamiento (Evalúa hasta qué punto el pensamiento está limitado por el contexto en el que se desarrolla) y el

³⁶ Hay Group (2014), Seminario de Evaluación de puestos, p. 24

desafío del pensamiento (la complejidad de problemas que se presentan y hasta qué punto debe utilizarse el pensamiento original para encontrar soluciones) ³⁷

Actuar: Factor Responsabilidad

Este factor mide la capacidad de responder por sus decisiones, acciones así como por sus consecuencias. Es el efecto específico de un trabajo sobre el resultado esperado.

Este factor está compuesto por la libertad para actuar (se mide por la presencia o ausencia de control y orientación personal, gerencial o de procedimiento), Magnitud (Es la dimensión financiera en términos anuales, sobre la cual el cargo tiene alguna forma de incedencia) e Impacto (Es el grado de influencia directa o indirecta del puesto sobre un resultado o magnitud específica del negocio o de la organización)³⁸

Dentro de las principales ventajas de la Metodología Hay tenemos:³⁹

- Mide las diferencias entre puestos de manera sensible.
- Permite la comparación de puestos disimiles.

³⁷ Hay Group (2014), Seminario de Evaluación de puestos, p. 37

³⁸ Hay Group (2014), Seminario de Evaluación de puestos, p. 51

³⁹ Hay Group (2014), Seminario de Evaluación de puestos, p. 15

- Reconoce la importancia que tiene el concepto de responsabilidad en el trabajo.
- Reconoce y evalúa el contenido y el contexto del puesto.
- Ofrece un método analítico, permite clasificar y clarificar diferencia.

CAPITULO III: Diseño del programa de valoración de puestos.

3.1. Justificación del método escogido

Para la elaboración de esta tesina se escogió el método de puntos para la valuación de puestos, principalmente debido a su uso generalizado en las empresas por su adaptabilidad, además de ser un método completo y muy sencillo de entender con el que se puede tener un buen resultado.

Este método conjuga sencillez y efectividad, es más completo que el de jerarquización y clasificación, pero es más sencillo en su elaboración que el método de comparación de factores y sistema hay.

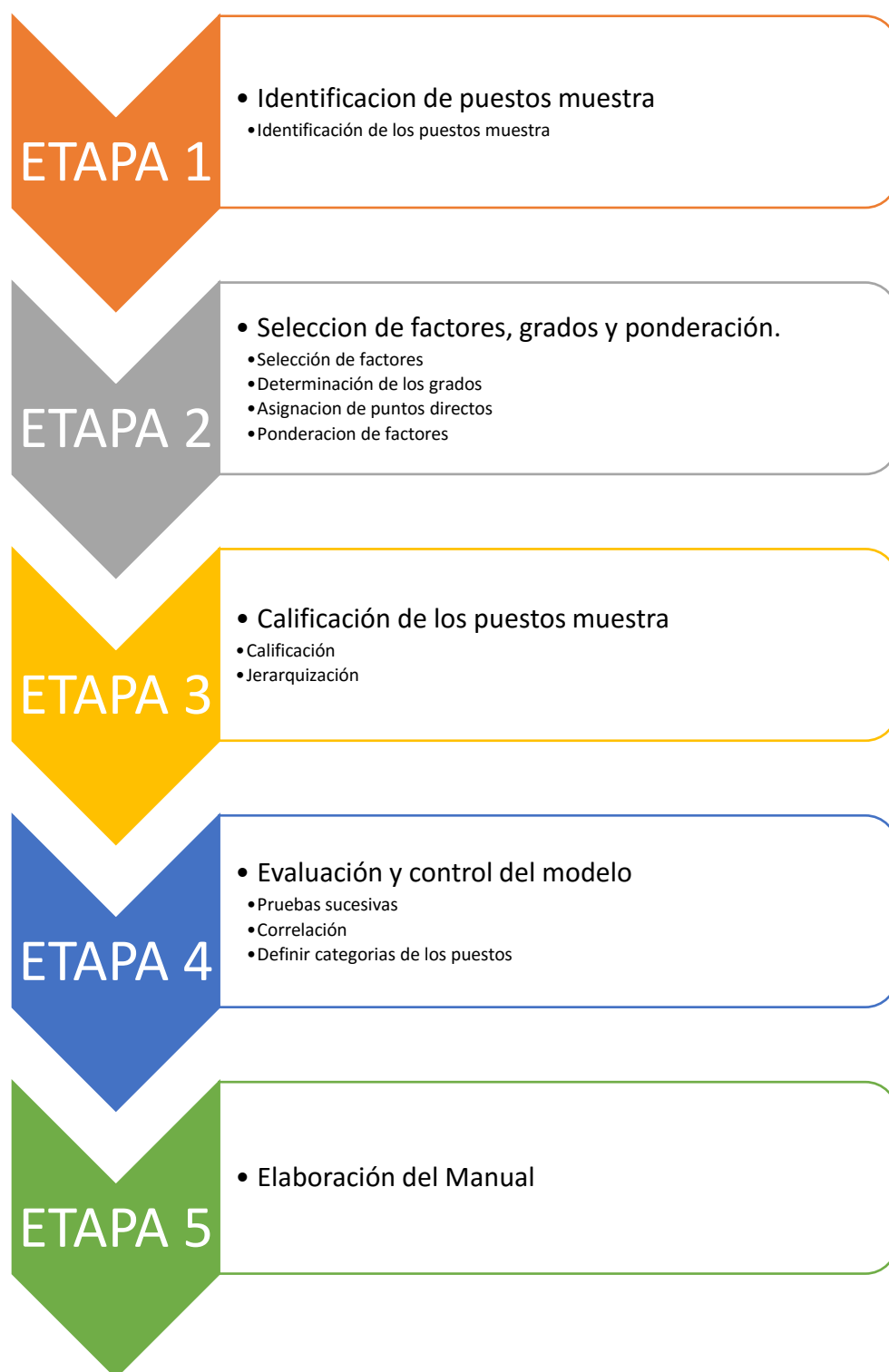
El evaluador define los factores compensables más representativos lo cual permite una valuación más justa y equitativa y ajustada a la realidad de la empresa.

3.2. Esquema del modelo

El esquema del presente modelo está conformado por 5 etapas (Figura 3.1), a las que denominamos:

1. Identificación de puestos muestra
2. Selección de factores y grados
3. Calificación de los puestos muestra
4. Evaluación y control del modelo
5. Elaboración del manual

FIGURA 3.1 ESQUEMA DEL MODELO



3.3. Desarrollo

El presente modelo se desarrolló en base a la estructura y procedimiento del Sistema Val2⁴⁰ en lo que refiere a las 4 primeras etapas.

Etapas 1: Identificación de puestos muestra

Con el fin de determinar el valor relativo de cada factor se debe escoger un grupo de puestos muestra del universo de puestos de trabajo presentes en la empresa.

La valuación de estos puestos muestra como prueba piloto nos servirá para comprobar los efectos relacionados a la confección de manual

“Hay que evitar tanto una elección reducida, como excesiva. A efectos meramente indicativos y orientadores, conviene tener en cuenta la tabla de M. D. Schmit.”⁴¹ Véase el cuadro 3.1.

CUADRO 3.1 NUMERO DE PUESTOS A MUESTRA A ELEGIR

Número de Puestos que hay que valorar	Número de puestos que hay que elegir
Hasta 25 puestos	Todos
De 25 a 50 puestos	De 5 a 7 puestos
De 50 a 100 puestos	De 7 a 10 puestos
De 100 a 250 puestos	De 10 a 20 puestos
De 250 a 500 puestos	De 20 a 30 puestos
De 500 a 1000 puestos	De 30 a 40 puestos
Más de 1000 puestos	De 40 a 50 puestos

⁴⁰ Segura S. , Segura J, *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy*, Segunda Edición; Perú: Vialux, 2011, p. 126

⁴¹ Roig J; *El estudio de los puestos de trabajo*; Primera Edición; Madrid: Díaz de Santo, 1996, p. 216.

Dado que la empresa tiene un universo de entre 200 y 300 puestos procedemos a escoger de entre 20 a 30 puestos representativos.

La muestra debe comprender:

- Todos los niveles de importancia: Altos, intermedios y bajos.
- Todas las secciones o departamentos con que cuenta la empresa, así como las especialidades de formación de los profesionales.
- Debe contener puestos estables, es decir se excluirán puestos temporales

Etapas 2: Selección de factores, grados y ponderación

Teniendo definido el método a emplear procederemos a realizar el Manual de valuación de puestos, este documento contiene las reglas a seguir para medir de forma uniforme y justa los valores relativos de los cargos.

El proceso de puede dividir en tres etapas principales siendo las siguientes:

- a) Selección de los factores
- b) Determinación de los grados de cada factor
- c) Asignación de puntos al manual.

a) Selección de los factores

En esta etapa se escogen los factores para medir la importancia relativa de los puestos dentro de la empresa. Esto quiere decir que dentro de un abanico de posibles factores deberemos escoger cuales son los más factores necesarios para poder establecer el valor de cada puesto en comparación con otros.

Los factores deben cumplir ciertas características

- Ser Comunes: Estar presente en la mayoría de los puestos a valorar.
- Ser significativos: Ser significativa la importancia que presenta en el puesto. Esto quiere decir que no basta que esté presente en la mayoría de los puestos para ser incluido.
- Presentarse en diferentes intensidades: No se debe incluir factores que presenten similares valores para la los diversos puestos.
- Excluyentes: El significado no debe traslaparse con otro factor, es decir se debe evitar los factores que se superponen o que se vea influenciado uno con otro.

Los factores elegidos se muestran a continuación.

- Formación
- Habilidades de comunicación
- Planificación
- Autonomía del puesto
- Responsabilidad por personal a cargo
- Responsabilidad por resultados

Una vez elegido los factores procedemos a realizar la definición de cada uno de ellos.

➤ Formación:

Mide la formación académica mínima indispensables para desempeñar con efectividad el puesto y alcanzar los resultados previstos.

Este factor está compuesto por dos sub factores:

1. Educación: Mide el grado de instrucción necesaria para satisfacer las responsabilidades de trabajo afrontando y tomando decisiones en base a los conocimientos obtenidos en su formación profesional.

2. Experiencia: Mide la experiencia necesaria para el óptimo desenvolvimiento en el cargo sin mayor dificultad.

➤ Habilidades de comunicación

Mide las habilidades necesarias para comunicarse, establecer y mantener relaciones sea con entes externos o con compañeros de trabajo. Se valorara las habilidades para motivar, negociar, persuadir.

Este factor está compuesto por dos sub factores:

1. Nivel de comunicación y relaciones humanas:
considera las habilidades empleadas y el tipo de labores desarrolladas.
2. Impacto: considera la gravedad de un posible daño que ocasionaría una mala acción en cuanto a la comunicación y relaciones humanas

➤ Planificación:

Este factor mide las competencias que permiten administrar de manera efectiva y eficiente los procesos aplicando diferentes herramientas de planificación, organización, dirección y control.

Se califica considerando las siguientes variables:

1. Nivel de Planificación: Se refiere a la magnitud de la planificación dentro de la organización.

2. Complejidad de situaciones afrontadas: considera la dificultad de las situaciones afrontadas como parte de sus labores.

➤ Autonomía del puesto:

Este factor mide el grado de dependencia jerárquica al que está sujeto el ocupante del puesto. Este factor está compuesto por dos sub factores:

1. Marco de actuación: Mide los marcos de actuación así como la información que recibe con los cuales el ocupante del puesto puede desarrollarse y/o proponer modificaciones. En consecuencia delimita el horizonte de autonomía relativa que tiene el puesto en la organización.

2. Supervisión recibida: valora la frecuencia e intensidad recibida por el supervisor inmediato.

➤ Responsabilidad por personal:

Este factor mide la responsabilidad del trabajador para la supervisión de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Se da énfasis en la naturaleza de la responsabilidad y el número de personas supervisadas. Por lo que la calificación proviene de cruzar los siguientes sub factores:

1. Grado de supervisión: Mide el nivel de responsabilidad que tiene sobre personal así como la atención a las exigencias de cumplimiento de las normativas de seguridad vigentes.
2. Personas Supervisadas: Mide la cantidad total de personal, independientemente del tipo de labor que realice

➤ Responsabilidad por resultados:

Mide el grado de involucramiento con la consecución con los resultados de la producción.

Este factor está compuesto por dos sub factores:

1. Nivel de decisión: mide la repercusión en los resultados por las decisiones que toma.

2. Naturaleza de la función: Califica al puesto según la naturaleza de la función principal, así mismo indica que tan relacionado esta con la producción si de manera directa, indirecta o hacen funciones de servicio.

b) Determinación de los grados de cada factor

En esta segunda etapa se procede a determinar los grados que presentaran cada uno de los factores escogidos, para ellos se estudian los puestos que evaluaremos, en este caso los puestos de confianza, para determinar los grados necesarios para poder definir las diferentes intensidades con que se presenta el factor ante cada puesto. Los límites máximos y mínimos en los grados vienen definidos por las aplicaciones de intensidades más baja y alta respectivamente en el factor evaluado, para luego incluir la cantidad de grados necesarios para cubrir las distintas intensidades con que se presentan los factores en los puestos.

Los grados los representaremos con números romanos.

c) Asignación de puntos directos

Asumiremos que todos los factores tienen el mismo peso. Es decir los grados mínimos de todos los factores serán idénticos, de la misma forma los grados máximos.

Los puntos mínimos y máximos serán calificados con el valor de 1 y 10 respectivamente como se muestra a continuación. Los grados intermedios se calculan con la siguiente proporción que indicara la diferencia constante entre dos grados.

$$\text{Proporción: } \frac{(\text{Punto máximo} - \text{Punto Mínimo})}{(\text{cantidad de grados} - 1)}$$

CUADRO 3.2. PUNTOS DIRECTOS DEL PROYECTO DE MANUAL

FACTOR	GRADOS												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
FORMACION / EXPERIENCIA	1,0	2,1	3,3	4,4	5,5	6,6	7,8	8,9	10,0				
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	1,0	2,5	4,0	5,5	7,0	8,5	10,0						
PLANIFICACION	1,0	2,3	3,6	4,9	6,1	7,4	8,7	10,0					
AUTONOMIA DEL PUESTO	1,0	2,3	3,6	4,9	6,1	7,4	8,7	10,0					
RESPONSABILIDAD POR PERSONAL	1,0	1,8	2,5	3,3	4,0	4,8	5,5	6,3	7,0	7,8	8,5	9,3	10,0
RESPONSIBILIDAD SOBRE RESULTADOS	1,0	2,1	3,3	4,4	5,5	6,6	7,8	8,9	10,0				

Por ejemplo el factor Autonomía cuenta con 8 grados, por lo que el cálculo de la proporción seria así:

$$\text{Proporción} = \frac{(10,0 - 1,0)}{(8 - 1)} = 1,3$$

Por lo que la asignación de puntos para los grados del factor Autonomía, expresados en una cifra decimal sería la siguiente:

$$\text{Grado I: } 1,0$$

$$\text{Grado II: } 1,0 + 1,3 = 2,3$$

$$\text{Grado III: } 2,3 + 1,3 = 3,6$$

$$\text{Grado IV: } 3,6 + 1,3 = 4,9$$

$$\text{Grado V: } 4,9 + 1,3 = 6,1$$

$$\text{Grado VI: } 6,1 + 1,3 = 7,4$$

$$\text{Grado VII: } 7,4 + 1,3 = 8,7$$

$$\text{Grado VIII: } 8,7 + 1,3 = 10,0$$

d) Ponderación de factores.

Asignaremos según nuestro criterio de importancia una distribución de puntos a los factores, de un total de 100% como se muestra en el cuadro 3.3

CUADRO 3.3 PONDERACION DE FACTORES

FACTOR	%
RESPONSABILIDAD POR PERSONAL	35%
RESPONSABILIDAD SOBRE RESULTADOS	30%
PLANIFICACION	15%
FORMACION / EXPERIENCIA	10%
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	5%
AUTONOMIA DEL PUESTO	5%
TOTAL	100

Para elaborar el cuadro 3.4 emplearemos los puntos directos del proyecto del manual ubicados en el cuadro 3.2 y la ponderación de los puntos del cuadro 3.3 a la cual llamaremos puntos ponderados.

CUADRO 3.4 PUNTOS PONDERADOS

FACTOR	%	GRADOS												
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
RESPONSABILIDAD POR PERSONAL	35	35	61	88	114	140	166	193	219	245	271	298	324	350
RESPONSABILIDAD SOBRE RESULTADOS	30	30	64	98	131	165	199	233	266	300				
PLANIFICACION	15	15	34	54	73	92	111	131	150					
FORMACION / EXPERIENCIA	10	10	21	33	44	55	66	78	89	100				
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	5	5	13	20	28	35	43	50						
AUTONOMIA DEL PUESTO	5	5	11	18	24	31	37	44	50					

Etapa 3: Calificación de los puestos muestra

a) Calificación

En primera instancia se procede a calificar los puestos a nivel de grados. Como se aprecia en el cuadro 3.5

CUADRO 3.5. CALIFICACION DE LOS PUESTOS MUESTRA

CARGO	FORMACION			COMUNICACIÓN			PLANIFICACION			AUTONOMIA			SEGURIDAD			RESULTADOS		
	(1)	(2)	PTS	(1)	(2)	PTS	(1)	(2)	PTS	(1)	(2)	PTS	(1)	(2)	PTS	(1)	(2)	PTS
ANALISTA RR.HH. Y REMUNERACIONES	1	C	III	2	A	III	1	B	II	1	B	II	1	A	I	2	A	IV
RELACIONADOR PUBLICO	1	C	III	2	B	IV	1	A	I	1	A	I	1	A	I	1	A	I
ADMINISTRADOR CAMPAMENTOS	1	C	III	2	A	III	2	A	III	1	B	II	2	B	II	1	A	I
ABOGADO	2	C	V	3	C	VI	2	B	IV	2	B	IV	1	A	I	2	A	IV
ANALISTA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS	1	C	III	2	A	III	2	A	III	1	A	I	2	B	II	2	A	IV
ANALISTA PROGRAMADOR	2	B	IV	2	A	III	1	B	II	1	A	I	1	A	I	1	A	I
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL	2	D	VI	2	A	III	2	B	IV	3	B	V	2	B	II	2	A	IV
JEFE DPTO CONTABILIDAD E IMPUESTOS	2	E	VII	2	A	III	3	B	VI	3	B	V	2	D	IV	3	A	VII
GERENTE FINANZAS	3	F	IX	2	B	IV	4	C	VIII	5	C	VIII	2	E	V	3	A	VII
SUPV OBRAS	2	C	V	1	B	II	1	B	II	2	B	IV	1	A	I	2	B	V
ASIST SUPV GRAL MANT MECANICO	1	B	II	1	A	I	2	A	III	1	A	I	2	B	II	1	C	III
SUPV GRAL MANT MECANICO	2	B	IV	2	A	III	2	A	III	2	B	IV	3	E	VII	2	C	VI
SUPV GRAL MANT ELECTRICICO	2	B	IV	2	A	III	2	A	III	2	B	IV	3	D	VI	2	C	VI
SUPV GRAL GUARDIAS BENEF	2	C	V	2	A	III	2	B	IV	2	B	IV	3	E	VII	2	C	VI
SUPDTE MANT ELECTRICICO	3	D	VII	2	A	III	3	B	VI	4	B	VI	4	F	IX	3	B	VIII
SUPV GRAL GRDAS OPERAC MINA	2	C	V	2	A	III	2	B	IV	2	B	IV	3	F	VIII	2	C	VI
PLANNER	2	C	V	2	A	III	3	A	V	2	B	IV	1	A	I	2	B	V
GEOLOGO	2	B	IV	2	A	III	2	A	III	2	B	IV	3	C	V	2	C	VI
JEFE DPTO. GEOLOGIA	3	C	VI	2	A	III	3	B	VI	3	B	V	4	D	VII	2	C	VI
SUPDTE PLAN Y GEOLOGIA MINA	3	D	VII	2	A	III	4	B	VII	4	B	VI	4	E	VIII	3	C	IX
JEFE PLAN. PROD. Y CONTROL CALIDAD	2	C	V	2	B	IV	4	B	VII	3	B	V	2	B	II	3	C	IX
GERENTE PRODUCCION Y TECNICA	3	F	IX	2	A	III	4	C	VIII	5	C	VIII	4	J	XIII	3	C	IX
SUPV SERV LABORATORIO	1	B	II	2	A	III	2	A	III	1	B	II	2	D	IV	1	B	II
ING MEDIO AMBIENTE	2	C	V	2	A	III	1	B	II	2	B	IV	1	A	I	1	A	I
JEFE DPTO SEGURIDAD Y SALUD OCUPAC	3	D	VII	3	B	V	4	B	VII	3	B	V	4	J	XIII	3	A	VII

A continuación con la información presentada y utilizando la información del cuadro 3.4, se procede a elaborar el cuadro 3.6 adicionando su equivalencia en puntos ponderados.

b) Jerarquización

Esta etapa consiste en jerarquizar en función de un concepto o apreciación global sobre la importancia relativa de cada uno. El puesto más importante se ubicara en la posición 1, y así sucesivamente. Ver cuadro 3.7.

CUADRO 3.6 CALIFICACION DE PUESTOS MUESTRA EN GRADOS Y PUNTOS PONDERADOS

CARGO	FORMACION		COMUNICACIÓN		PLANIFICAC		AUTONOMIA		SEGURIDAD		RESULTADOS		TOTAL
	GRD	PTOS	GRD	PTOS	GRD	PTOS	GRD	PTOS	GRD	PTOS	GRD	PTOS	
ANALISTA RR.HH. Y REMUNERACIONES	III	33	III	20	II	34	II	11	I	35	IV	131	264
RELACIONADOR PUBLICO	III	33	IV	28	I	15	I	5	I	35	I	30	145
ADMINISTRADOR CAMPAMENTOS	III	33	III	20	III	54	II	11	II	61	I	30	209
ABOGADO	V	55	VI	43	IV	73	IV	24	I	35	IV	131	361
ANALISTA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS	III	33	III	20	III	54	I	5	II	61	IV	131	304
ANALISTA PROGRAMADOR	IV	44	III	20	II	34	I	5	I	35	I	30	168
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL	VI	66	III	20	IV	73	V	31	II	61	IV	131	382
JEFE DPTO CONTABILIDAD E IMPUESTOS	VII	78	III	20	VI	111	V	31	IV	114	VII	233	586
GERENTE FINANZAS	IX	100	IV	28	VIII	150	VIII	50	V	140	VII	233	700
SUPV OBRAS	V	55	II	13	II	34	IV	24	I	35	V	165	326
ASIST SUPV GRAL MANT MECANICO	II	21	I	5	III	54	I	5	II	61	III	98	244
SUPV GRAL MANT ELECTRICO	IV	44	III	20	III	54	IV	24	VI	166	VI	199	507
GEOLOGO	IV	44	III	20	III	54	IV	24	V	140	VI	199	480
SUPV GRAL GUARDIAS BENEF	V	55	III	20	IV	73	IV	24	VII	193	VI	199	563
SUPDTE MANT ELECTRICO	VII	78	III	20	VI	111	VI	37	IX	245	VIII	266	757
SUPV GRAL GRDAS OPERAC MINA	V	55	III	20	IV	73	IV	24	VIII	219	VI	199	590
SUPV GRAL MANT MECANICO	IV	44	III	20	III	54	IV	24	VII	193	VI	199	533
PLANNER	V	55	III	20	V	92	IV	24	I	35	V	165	391
JEFE DPTO. GEOLOGIA	VI	66	III	20	VI	111	V	31	VII	193	VI	199	620
SUPDTE PLAN Y GEOLOGIA MINA	VII	78	III	20	VII	131	VI	37	VIII	219	IX	300	784
JEFE PLAN. PROD. Y CONTROL CALIDAD	V	55	IV	28	VII	131	V	31	II	61	IX	300	605
GERENTE PRODUCCION Y TECNICA	IX	100	III	20	VIII	150	VIII	50	XIII	350	IX	300	970
SUPV SERV LABORATORIO	II	21	III	20	III	54	II	11	IV	114	II	64	284
ING MEDIO AMBIENTE	V	55	III	20	II	34	IV	24	I	35	I	30	199
JEFE DPTO SEGURIDAD Y SALUD OCUPAC	VII	78	V	35	VII	131	V	31	XIII	350	VII	233	856

CUADRO 3.7 PUESTOS MUESTRA JERARQUIZADOS

CARGO	JERARQUIA
GERENTE PRODUCCION Y TECNICA	1
GERENTE FINANZAS	2
JEFE DPTO SEGURIDAD Y SALUD OCUPAC	3
SUPDTE PLAN Y GEOLOGIA MINA	4
SUPDTE MANT ELECTRICO	5
JEFE PLAN. PROD. Y CONTROL CALIDAD	6
JEFE DPTO CONTABILIDAD E IMPUESTOS	7
JEFE DPTO. GEOLOGIA	8
SUPV GRAL GRDAS OPERAC MINA	9
SUPV GRAL GUARDIAS BENEF	10
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL	11
ABOGADO	12
SUPV GRAL MANT MECANICO	13
PLANNER	14
SUPV GRAL MANT ELECTRICO	15
GEOLOGO	16
ING MEDIO AMBIENTE	17
SUPV OBRAS	18
ANALISTA RR.HH. Y REMUNERACIONES	19
ANALISTA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS	20
SUPV SERV LABORATORIO	21
ADMINISTRADOR CAMPAMENTOS	22
ANALISTA PROGRAMADOR	23
ASIST SUPV GRAL MANT MECANICO	24
RELACIONADOR PUBLICO	25

Etapla 4: Evaluación y control de modelo

En esta etapa a través de pruebas sucesivas encontraremos la ponderación óptima a los factores.

Los resultados encontrados en la valoración de los puestos muestra deben analizarse comparándolos con la jerarquización planteada, para lo cual elaboramos el cuadro 3.8, adicionándole al cuadro 3.6, la jerarquización de los puestos.

Estos resultados deben analizarse, por lo que trasladamos los resultados de las dos últimas columnas del cuadro 3.8, para formar el cuadro 3.9 y añadimos el orden de las puntuaciones en una tercera columna y en la cuarta columna, la diferencia entre el orden de los puestos ordenados según jerarquía y el orden de los puestos según los puntos obtenidos.

CUADRO 3.8 RESULTADOS DE LA EVALUACION Y JERARQUIZACION

CARGO	FORMACION		COMUNICAC		PLANIFICAC		AUTONOMIA		SEGURIDAD		RESULTADOS		TOTAL	JERARQUIZACION
	GRD	PTOS	GRD	PTOS	GRD	PTOS	GRD	PTOS	GRD	PTOS	GRD	PTOS		
GERENTE PRODUCCION Y TECNICA	IX	100	III	20	VIII	150	VIII	50	XIII	350	IX	300	970	1
GERENTE FINANZAS	IX	100	IV	27.5	VIII	150	VIII	50	V	140	VII	232.5	700	2
JEFE DPTO SEGURIDAD Y SALUD OCUPAC	VII	77.5	V	35	VII	131	V	30.71	XIII	350	VII	232.5	856	3
SUPDTE PLAN Y GEOLOGIA MINA	VII	77.5	III	20	VII	131	VI	37.14	VIII	219	IX	300	784	4
SUPDTE MANT ELECTRICO	VII	77.5	III	20	VI	111	VI	37.14	IX	245	VIII	266.3	757	5
JEFE PLAN. PROD. Y CONTROL CALIDAD	V	55	IV	27.5	VII	131	V	30.71	II	61	IX	300	605	6
JEFE DPTO CONTABILIDAD E IMPUESTOS	VII	77.5	III	20	VI	111	V	30.71	IV	114	VII	232.5	586	7
JEFE DPTO. GEOLOGIA	VI	66.25	III	20	VI	111	V	30.71	VII	193	VI	198.8	620	8
SUPV GRAL GRDAS OPERAC MINA	V	55	III	20	IV	73	IV	24.29	VIII	219	VI	198.8	590	9
SUPV GRAL GUARDIAS BENEF	V	55	III	20	IV	73	IV	24.29	VII	193	VI	198.8	563	10
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL	VI	66.25	III	20	IV	73	V	30.71	II	61	IV	131.3	382	11
ABOGADO	V	55	VI	42.5	IV	73	IV	24.29	I	35	IV	131.3	361	12
SUPV GRAL MANT MECANICO	IV	43.75	III	20	III	54	IV	24.29	VII	193	VI	198.8	533	13
PLANNER	V	55	III	20	V	92	IV	24.29	I	35	V	165	391	14
SUPV GRAL MANT ELECTRICO	IV	43.75	III	20	III	54	IV	24.29	VI	166	VI	198.8	507	15
GEOLOGO	IV	43.75	III	20	III	54	IV	24.29	V	140	VI	198.8	480	16
ING MEDIO AMBIENTE	V	55	III	20	II	34	IV	24.29	I	35	I	30	199	17
SUPV OBRAS	V	55	II	12.5	II	34	IV	24.29	I	35	V	165	326	18
ANALISTA RR.HH. Y REMUNERACIONES	III	32.5	III	20	II	34	II	11.43	I	35	IV	131.3	264	19
ANALISTA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS	III	32.5	III	20	III	54	I	5	II	61	IV	131.3	304	20
SUPV SERV LABORATORIO	II	21.25	III	20	III	54	II	11.43	IV	114	II	63.75	284	21
ADMINISTRADOR CAMPAMENTOS	III	32.5	III	20	III	54	II	11.43	II	61	I	30	209	22
ANALISTA PROGRAMADOR	IV	43.75	III	20	II	34	I	5	I	35	I	30	168	23
ASIST SUPV GRAL MANT MECANICO	II	21.25	I	5	III	54	I	5	II	61	III	97.5	244	24
RELACIONADOR PUBLICO	III	32.5	IV	27.5	I	15	I	5	I	35	I	30	145	25

CUADRO 3.9 ALTERNATIVA 1: ANALISIS DE RESULTADOS

CARGO	JERARQUIA	TOTAL	ORDEN PUNTOS	DIFERENCIA POSICION
GERENTE PRODUCCION Y TECNICA	1	970	1	0
GERENTE FINANZAS	2	700	5	-3
JEFE DPTO SEGURIDAD Y SALUD OCUPAC	3	856	2	1
SUPDTE PLAN Y GEOLOGIA MINA	4	784	3	1
SUPDTE MANT ELECTRICO	5	757	4	1
JEFE PLAN. PROD. Y CONTROL CALIDAD	6	605	7	-1
JEFE DPTO CONTABILIDAD E IMPUESTOS	7	586	9	-2
JEFE DPTO. GEOLOGIA	8	620	6	2
SUPV GRAL GRDAS OPERAC MINA	9	590	8	1
SUPV GRAL GUARDIAS BENEF	10	563	10	0
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL	11	382	15	-4
ABOGADO	12	361	16	-4
SUPV GRAL MANT MECANICO	13	533	11	2
PLANNER	14	391	14	0
SUPV GRAL MANT ELECTRICO	15	507	12	3
GEOLOGO	16	480	13	3
ING MEDIO AMBIENTE	17	199	23	-6
SUPV OBRAS	18	326	17	1
ANALISTA RR.HH. Y REMUNERACIONES	19	264	20	-1
ANALISTA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS	20	304	18	2
SUPV SERV LABORATORIO	21	284	19	2
ADMINISTRADOR CAMPAMENTOS	22	209	22	0
ANALISTA PROGRAMADOR	23	168	24	-1
ASIST SUPV GRAL MANT MECANICO	24	244	21	3
RELACIONADOR PUBLICO	25	145	25	0

a) Pruebas sucesivas de ponderación

Puede apreciarse que hay varias diferencias entre la jerarquización y el orden según los puntos obtenidos, analizaremos las diferencias significativas a continuación.

CUADRO 3.10 ANALISIS DE PONDERACION

	10 %		5 %		15 %		5 %		35 %		30 %	
CARGO	FORMACION		COMUNICAC		PLANIFICAC		AUTONOMIA		SEGURIDAD		RESULTADOS	
	GRD	PTOS	GRD	PTOS	GRD	PTOS	GRD	PTOS	GRD	PTOS	GRD	PTOS
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL	VI	6,6	III	4	IV	4,9	V	6,1	II	1,8	IV	4,4
ABOGADO	V	5,5	VI	8,5	IV	4,9	IV	4,9	I	1,0	IV	4,4
ING MEDIO AMBIENTE	V	5,5	III	4	II	2,3	IV	4,9	I	1,0	I	1,0

Podemos apreciar que los puestos con mayor diferencia de jerarquía y puntos obtenidos, poseen las más bajas calificaciones en el factor seguridad que posee la más alta ponderación. El cargo de Ing. de medio ambiente posee la más baja calificación en el factor resultados que también posee una alta ponderación.

De otro lado estos puestos también poseen sus más altas calificaciones en los factores formación, comunicación y autonomía.

Por lo que sería conveniente reducir las ponderaciones en los factores responsabilidad por resultados y responsabilidad por personal, a su vez elevar la ponderación en los otros factores.

La regulación de las ponderaciones nos dará una segunda alternativa que debemos regular mediante un ejercicio prueba- error.

Presentamos en el Cuadro 3.11 dos alternativas adicionales, y en el cuadro 3.12 aplicaremos el formato del cuadro 3.9 para analizar los resultados de las alternativas 2 y 3.

CUADRO 3.11 ALTERNATIVAS DE PONDERACION

FACTOR	ALT 1	ALT2	ALT 3
RESPONSABILIDAD SOBRE RESULTADOS	30%	20%	20%
PLANIFICACION	15%	12%	20%
AUTONOMIA DEL PUESTO	5%	20%	20%
FORMACION / EXPERIENCIA	10%	15%	15%
RESPONSABILIDAD POR PERSONAL	35%	15%	13%
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	5%	18%	12%

CUADRO 3.12 ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE PONDERACION

	(1)	ALT 1			ALT 2			ALT 3		
		(2)	(2)	(1)-(2)	(2)	(2)	(1)-(2)	(2)	(2)	(1)-(2)
CARGO	JERAR- QUIA	TOTAL	ORDEN PUNTOS	DIF POS	TOTAL	ORDEN PUNTOS	DIF POS	TOTAL	ORDEN PUNTOS	DIF POS
GERENTE PRODUCCION Y TECNICA	1	970	1	0	892	1	0	928	1	0
GERENTE FINANZAS	2	700	5	-3	784	2	0	823	2	0
JEFE DPTO SEGURIDAD Y SALUD OCUPAC	3	856	2	1	775	3	0	782	3	0
SUPDTE PLAN Y GEOLOGIA MINA	4	784	3	1	735	4	0	768	4	0
SUPDTE MANT ELECTRICO	5	757	4	1	708	5	0	730	5	0
JEFE PLAN. PROD. Y CONTROL CALIDAD	6	605	7	-1	635	6	0	668	6	0
JEFE DPTO CONTABILIDAD E IMPUESTOS	7	586	9	-2	604	7	0	633	7	0
JEFE DPTO. GEOLOGIA	8	620	6	2	598	8	0	623	8	0
SUPV GRAL GRDAS OPERAC MINA	9	590	8	1	536	9	0	539	9	0
SUPV GRAL GUARDIAS BENEF	10	563	10	0	525	10	0	529	10	0
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL	11	382	15	-4	466	15	-4	478	13	-2
ABOGADO	12	361	16	-4	493	11	1	479	12	0
SUPV GRAL MANT MECANICO	13	533	11	2	493	12	1	486	11	2
PLANNER	14	391	14	0	450	16	-2	474	15	-1
SUPV GRAL MANT ELECTRICO	15	507	12	3	481	13	2	476	14	1
GEOLOGO	16	480	13	3	470	14	2	467	16	0
ING MEDIO AMBIENTE	17	199	23	-6	314	18	-1	306	18	-1
SUPV OBRAS	18	326	17	1	377	17	1	378	17	1
ANALISTA RR.HH. Y REMUNERACIONES	19	264	20	-1	296	20	-1	289	20	-1
ANALISTA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS	20	304	18	2	297	19	1	298	19	1
SUPV SERV LABORATORIO	21	284	19	2	284	21	0	282	21	0
ADMINISTRADOR CAMPAMENTOS	22	209	22	0	256	22	0	257	22	0
ANALISTA PROGRAMADOR	23	168	24	-1	220	23	0	212	24	-1
ASIST SUPV GRAL MANT MECANICO	24	244	21	3	204	25	-1	223	23	1
RELACIONADOR PUBLICO	25	145	25	0	215	24	1	188	25	0

Las desviaciones mayores o igual a cuatro, se vieron aminoradas, conforme se encontraba las ponderaciones apropiadas.

b) Correlación

La alternativa de ponderación correcta se determina correlacionando directamente las variables: la jerarquía otorgada a los puestos muestra y los puntos obtenidos de la evaluación, a través del coeficiente de determinación.

Según la propuesta del sistema Val2, los rangos del índice son:⁴²

Menor a 0,90: Correspondencia insuficiente.

Mayor a 0,90: Correspondencia satisfactoria.

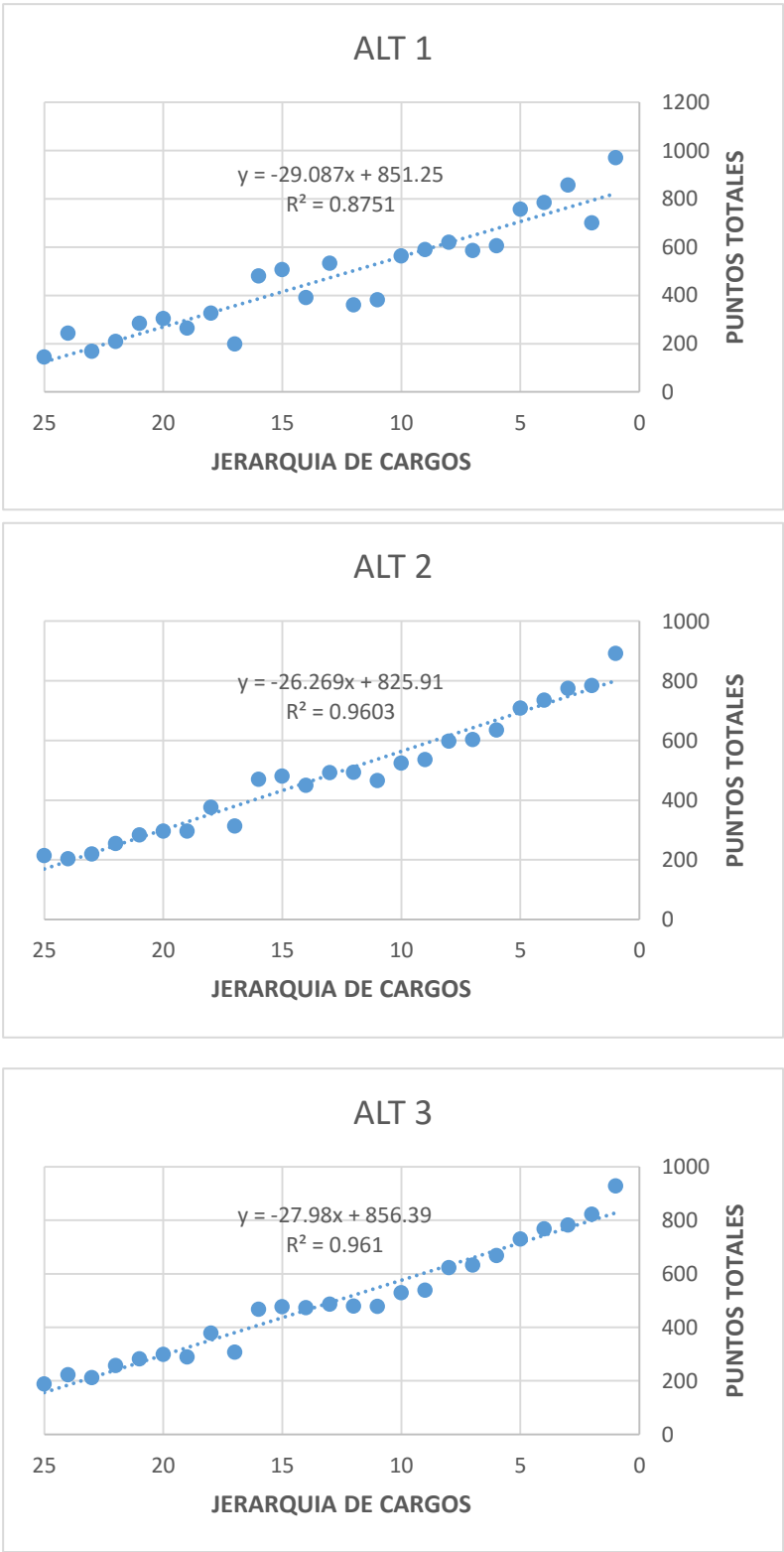
El cuadro 3.13 muestra los valores de los índices de determinación para las alternativas planteadas. La primera alternativa alcanza un valor de 0,87 que muestra una correspondencia insuficiente, mientras que las alternativas 2 y 3 alcanzan niveles satisfactorios, siendo la alternativa 3 la que alcanza una mayor correlación.

⁴² Segura S y Segura J, *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy*, Segunda Edición; Perú: Vialux, 2011, p. 138.

CUADRO 3.13 ANALISIS DE CORRELACION

CARGO	JERARQUIA	ALT1	ALT2	ALT3
GERENTE PRODUCCION Y TECNICA	1	970	892	928
GERENTE FINANZAS	2	700	784	823
JEFE DPTO SEGURIDAD Y SALUD OCUPAC	3	856	775	782
SUPDTE PLAN Y GEOLOGIA MINA	4	784	735	768
SUPDTE MANT ELECTRICO	5	757	708	730
JEFE PLAN. PROD. Y CONTROL CALIDAD	6	605	635	668
JEFE DPTO CONTABILIDAD E IMPUESTOS	7	586	604	633
JEFE DPTO. GEOLOGIA	8	620	598	623
SUPV GRAL GRDAS OPERAC MINA	9	590	536	539
SUPV GRAL GUARDIAS BENEF	10	563	525	529
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL	11	382	466	478
ABOGADO	12	361	493	479
SUPV GRAL MANT MECANICO	13	533	493	486
PLANNER	14	391	450	474
SUPV GRAL MANT ELECTRICO	15	507	481	476
GEOLOGO	16	480	470	467
ING MEDIO AMBIENTE	17	199	314	306
SUPV OBRAS	18	326	377	378
ANALISTA RR.HH. Y REMUNERACIONES	19	264	296	289
ANALISTA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS	20	304	297	298
SUPV SERV LABORATORIO	21	284	284	282
ADMINISTRADOR CAMPAMENTOS	22	209	256	257
ANALISTA PROGRAMADOR	23	168	220	212
ASIST SUPV GRAL MANT MECANICO	24	244	204	223
RELACIONADOR PUBLICO	25	145	215	188
INDICE DE DETERMINACIÓN		0,875	0,960	0,961

FIGURA 3.2 CORRELACION DE ALTERNATIVAS DE PONDERACION



c) Definir categorías de los puestos

Una vez escogida la alternativa de ponderación que más se ajusta, compete establecer los rangos de puntos que delimitarán las categorías en las que se clasificara los puestos.

Es decir, se trata de clasificar los puestos según los puntos obtenidos en la valoración dentro de una escala valorativa.

“Si bien dicha formulación de clases valorativas puede realizarse antes de llevar a cabo cada valoración de tareas, la experiencia aconseja que se establezcan a posteriori, una vez terminada dicha valoración a fin de no influir en los juicios de la comisión y de los analistas.”⁴³

Sin embargo no existen métodos específicos para determinarlas como lo expresan algunos autores:

“No existen fórmulas o reglas que se puedan aplicar para resolver sobre la forma de establecer las categorías. Cualquier decisión que se adopte deberá ajustarse a este criterio central: Cada categoría debe comprender puestos de similares niveles de exigencia y dificultades.”⁴⁴

“Respecto al número de niveles o clases, si bien no existen normas precisas y definitivas, Fertoni y Actis Grosso

⁴³ Roig J; *El estudio de los puestos de trabajo*; Primera Edición; Madrid: Díaz de Santo, 1996, p. 249

⁴⁴ Segura S y Segura J, *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy*, Segunda Edición; Perú: Vialux, 2011, p. 125.

aconsejan: a) que ese número sea mayor para empleados que para operarios; b) que dicho numero sea mayor cuando el manual incluya tareas de diversa naturaleza o índole; y c) que, si el manual contiene muchos grados, el número de clases ha de ser mayor.”⁴⁵

En el caso de intervalos aplicamos Intervalos iguales, y definimos los puntajes mínimos y máximos así como el número de categorías.

Puntaje Mínimo: 150

Puntaje Máximo: 930

Numero de intervalos: 7

$$\text{Intervalo} = \frac{(930-150)}{7}$$

Intervalo=111.43

⁴⁵ Roig J; *El estudio de los puestos de trabajo*; Primera Edición; Madrid: Díaz de Santo, 1996, p. 249

CUADRO 3.14 CATEGORIA DE LOS PUESTOS

CATEGORIAS	PUNTOS	
	LIM. INF [LIM. SUP >
G	819	930
F	707	819
E	596	707
D	484	596
C	373	484
B	261	373
A	150	261

Etapas 5: Elaboración del manual

Una vez validado el proyecto del modelo de valoración, con la alternativa de ponderación escogida, se procede a realizar la estructura del manual.

La estructura del manual estará conformada por:

1. Introducción
2. Objetivos
3. Instrucciones
4. Los Factores
 - a. Definición del factor
 - b. Definición de sub factores
 - c. Matriz de grados

El Manual será presentado en el Anexo III

3.4. Adecuación de puntajes al sueldo.

En esta etapa identificaremos la curva de tendencia que más se ajusta a la distribución actual de salarios, a través del coeficiente de determinación.

FIGURA 3.3 TENDENCIA LINEAL

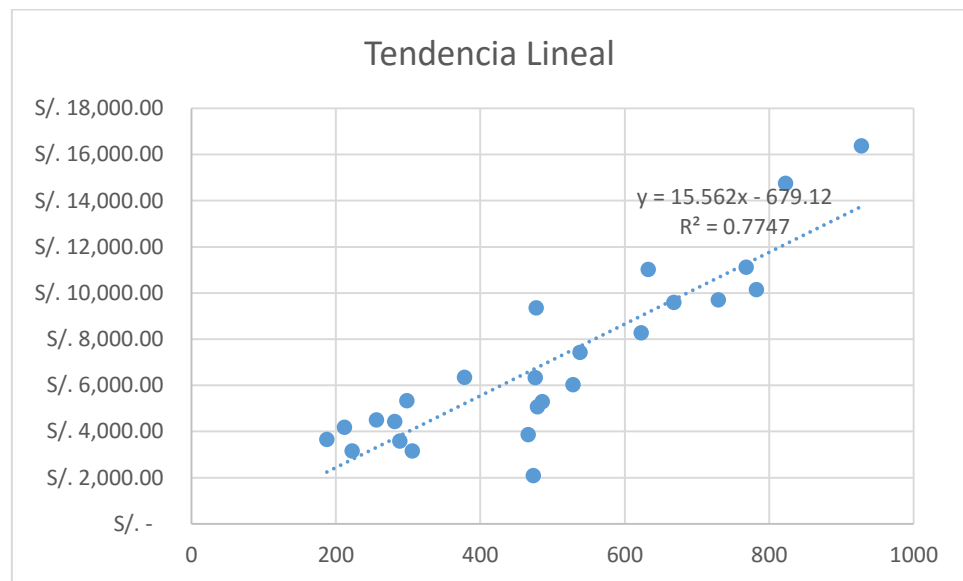


FIGURA 3.4 TENDENCIA POTENCIAL

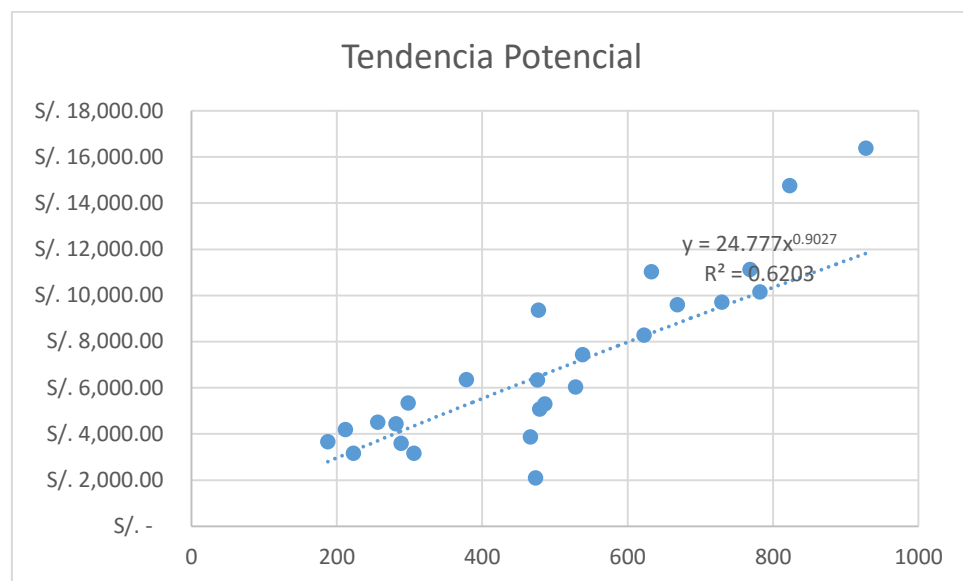
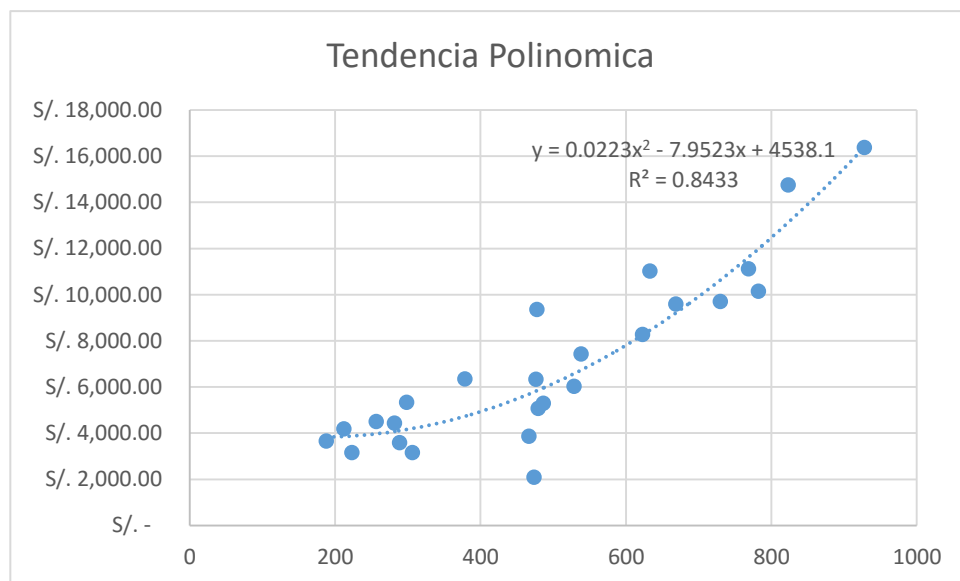
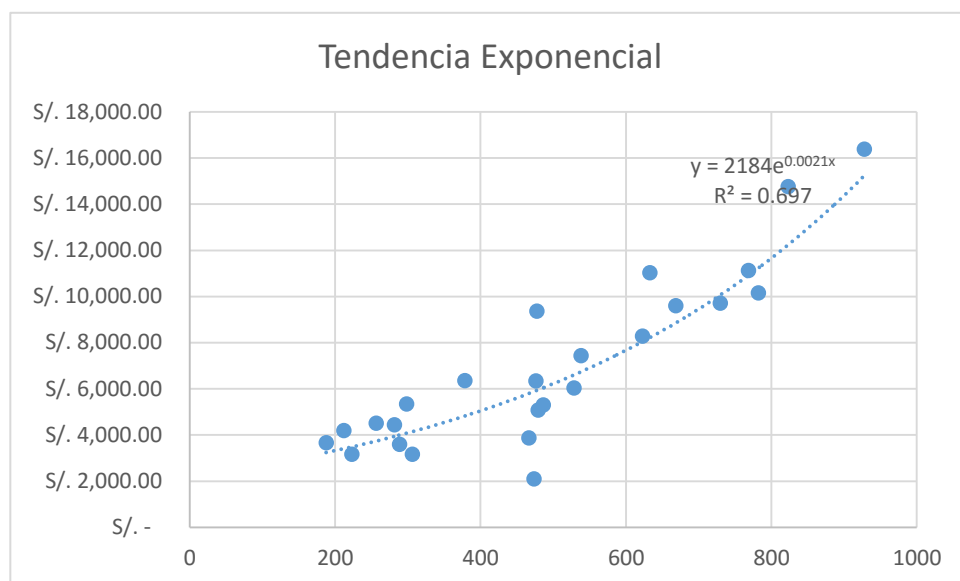


FIGURA 3.5 TENDENCIA POLINOMICA



A

3.6 TENDENCIA EXPONENCIAL



Observando los coeficientes de determinación, notamos que el que más se ajusta es la tendencia polinomial por lo que procedemos a hacer el ajuste de los salarios según la fórmula de la tendencia polinomial, como se aprecia en el cuadro 3.15.

CUADRO 3.15 AJUSTE DE SALARIOS

CARGO	PTOS	SALARIO ACTUAL	SALARIO AJUSTADO
GERENTE PRODUCCION Y TECNICA	928	S/. 16 376,26	S/. 16 362,77
GERENTE FINANZAS	823	S/. 14 752,49	S/. 13 097,79
JEFE DPTO SEGURIDAD Y SALUD OCUPAC	782	S/. 10 149,50	S/. 11 966,97
SUPDTE PLAN Y GEOLOGIA MINA	768	S/. 11 114,44	S/. 11 593,20
SUPDTE MANT ELECTRICO	730	S/. 9 699,78	S/. 10 613,95
JEFE PLAN. PROD. Y CONTROL CALIDAD	668	S/. 9 581,37	S/. 9 185,34
JEFE DPTO CONTABILIDAD E IMPUESTOS	633	S/. 11 018,70	S/. 8 438,21
JEFE DPTO. GEOLOGIA	623	S/. 8 275,05	S/. 8 235,20
SUPV GRAL GRDAS OPERAC MINA	539	S/. 7 426,00	S/. 6 722,96
SUPV GRAL GUARDIAS BENEF	529	S/. 6 020,67	S/. 6 568,44
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL	478	S/. 9 352,10	S/. 5 827,08
ABOGADO	479	S/. 5 066,56	S/. 5 849,32
SUPV GRAL MANT MECANICO	486	S/. 5 281,97	S/. 5 943,15
PLANNER	474	S/. 2 078,52	S/. 5 772,40
SUPV GRAL MANT ELECTRICO	476	S/. 6 330,47	S/. 5 811,38
GEOLOGO	467	S/. 3 857,24	S/. 5 683,85
ING MEDIO AMBIENTE	306	S/. 3 149,28	S/. 4 194,82
SUPV OBRAS	378	S/. 6 337,30	S/. 4 721,63
ANALISTA RR.HH. Y REMUNERACIONES	289	S/. 3 580,42	S/. 4 100,82
ANALISTA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS	298	S/. 5 328,90	S/. 4 150,94
SUPV SERV LABORATORIO	282	S/. 4 430,41	S/. 4 067,86
ADMINISTRADOR CAMPAMENTOS	257	S/. 4 500,95	S/. 3 966,00
ANALISTA PROGRAMADOR	212	S/. 4 181,82	S/. 3 854,98
ASIST SUPV GRAL MANT MECANICO	223	S/. 3 149,28	S/. 3 873,80
RELACIONADOR PUBLICO	188	S/. 3 653,16	S/. 3 831,13

Procedemos a determinar las desviaciones absolutas y relativas, siguiendo las siguientes formulas.

Desviaciones absolutas

$$DA = \text{Salario Ajustado} - \text{Salario Actual}$$

Desviaciones relativas

$$DR = \frac{\text{Desviacion Absoluta}}{\text{Salario Ajustado}}$$

Desviación positiva: Denota una subvaloración del cargo

Desviación negativa: Denota una sobrevaloración del cargo

Analizamos puesto a puesto las desviaciones absolutas y relativas encontrando los siguientes resultados, los mismos que se encuentran en el cuadro 3.16

- Desviaciones absolutas y relativas positivas:
12 (Puestos subvalorados).
- Desviaciones absolutas y relativas negativas:
13 (Puestos Sobrevalorados).

CUADRO 3.16 DESVIACIONES ABSOLUTAS Y RELATIVAS

CARGO	PTS	SALARIO ACTUAL	SALARIO AJUSTADO	DSV. ABSOLUTA	DSV. RELATIVA	SITUACION
GERENTE PRODUCCION Y TECNICA	928	S/. 16 376,26	S/. 16 362,77	S/. -13.49	-0.08%	SOBREVALORADO
GERENTE FINANZAS	823	S/. 14 752,49	S/. 13 097,79	S/. -1,654.69	-12.63%	SOBREVALORADO
JEFE DPTO SEGURIDAD Y SALUD OCUPAC	782	S/. 10 149,50	S/. 11 966,97	S/. 1,817.47	15.19%	SUBVALORADO
SUPDTE PLAN Y GEOLOGIA MINA	768	S/. 11 114,44	S/. 11 593,20	S/. 478.77	4.13%	SUBVALORADO
SUPDTE MANT ELECTRICO	730	S/. 9 699,78	S/. 10 613,95	S/. 914.17	8.61%	SUBVALORADO
JEFE PLAN. PROD. Y CONTROL CALIDAD	668	S/. 9 581,37	S/. 9 185,34	S/. -396.03	-4.31%	SOBREVALORADO
JEFE DPTO CONTABILIDAD E IMPUESTOS	633	S/. 11 018,70	S/. 8 438,21	S/. -2,580.49	-30.58%	SOBREVALORADO
JEFE DPTO. GEOLOGIA	623	S/. 8 275,05	S/. 8 235,20	S/. -39.85	-0.48%	SOBREVALORADO
SUPV GRAL GRDAS OPERAC MINA	539	S/. 7 426,00	S/. 6 722,96	S/. -703.04	-10.46%	SOBREVALORADO
SUPV GRAL GUARDIAS BENEF	529	S/. 6 020,67	S/. 6 568,44	S/. 547.77	8.34%	SUBVALORADO
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL	478	S/. 9 352,10	S/. 5 827,08	S/. -3,525.02	-60.49%	SOBREVALORADO
ABOGADO	479	S/. 5 066,56	S/. 5 849,32	S/. 782.75	13.38%	SUBVALORADO
SUPV GRAL MANT MECANICO	486	S/. 5 281,97	S/. 5 943,15	S/. 661.18	11.13%	SUBVALORADO
PLANNER	474	S/. 2 078,52	S/. 5 772,40	S/. 3,693.87	63.99%	SUBVALORADO
SUPV GRAL MANT ELECTRICO	476	S/. 6 330,47	S/. 5 811,38	S/. -519.09	-8.93%	SOBREVALORADO
GEOLOGO	467	S/. 3 857,24	S/. 5 683,85	S/. 1,826.62	32.14%	SUBVALORADO
ING MEDIO AMBIENTE	306	S/. 3 149,28	S/. 4 194,82	S/. 1,045.54	24.92%	SUBVALORADO
SUPV OBRAS	378	S/. 6 337,30	S/. 4 721,63	S/. -1,615.67	-34.22%	SOBREVALORADO
ANALISTA RR.HH. Y REMUNERACIONES	289	S/. 3 580,42	S/. 4 100,82	S/. 520.40	12.69%	SUBVALORADO
ANALISTA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS	298	S/. 5 328,90	S/. 4 150,94	S/. -1,177.96	-28.38%	SOBREVALORADO
SUPV SERV LABORATORIO	282	S/. 4 430,41	S/. 4 067,86	S/. -362.54	-8.91%	SOBREVALORADO
ADMINISTRADOR CAMPAMENTOS	257	S/. 4 500,95	S/. 3 966,00	S/. -534.95	-13.49%	SOBREVALORADO
ANALISTA PROGRAMADOR	212	S/. 4 181,82	S/. 3 854,98	S/. -326.85	-8.48%	SOBREVALORADO
ASIST SUPV GRAL MANT MECANICO	223	S/. 3 149,28	S/. 3 873,80	S/. 724.52	18.70%	SUBVALORADO
RELACIONADOR PUBLICO	188	S/. 3 653,16	S/. 3 831,13	S/. 177.97	4.65%	SUBVALORADO

3.5. Escala Salarial

Una vez determinada la tendencia de distribución, procedemos a determinar la escala salarial propuesta, según los límites de las categorías de los puestos y la formula de la línea de tendencia, como se aprecia en el cuadro 3.17

CUADRO 3.17 ESCALA SALARIAL PROPUESTA

CATEGORIAS	PUNTOS		BASICOS	
	LIM. INF	LIM. SUP	LIM INF [LIM. SUP >
G	819	930	S/. 12 971	S/. 16 430
F	707	819	S/. 10 066	S/. 12 971
E	596	707	S/. 7 715	S/. 10 066
D	484	596	S/. 5 917	S/. 7 715
C	373	484	S/. 4 673	S/. 5 917
B	261	373	S/. 3 983	S/. 4 673
A	150	261	S/. 3 847	S/. 3 983

CAPITULO IV ANALISIS DE ROTACION DE PERSONAL

4.1. Índice de Rotación de personal

Analizaremos el flujo de personal de los dos últimos años.

En el Cuadro 4.1 mostraremos los ingresos y salidas mensuales de personal del año 2014.

CUADRO 4.1: FLUJO DE PERSONAL 2014

	01-14	02-14	03-14	04-14	05-14	06-14	07-14	08-14	09-14	10-14	11-14	12-14	TOT
INGRESOS	3	5	11	7	5	3	4	4	3	5	7	2	59
SALIDAS	3	3	8	2	4	3	2	1	4	1	3	2	36
SALIDAS VOLUNTARIAS	2	3	4	2	4	2	1	1	2	1	2	1	25

En el cuadro 4.2 los ingresos y salidas del año 2015.

CUADRO 4.2: FLUJO DE PERSONAL 2015

	01-15	02-15	03-15	04-15	05-15	06-15	07-15	08-15	09-15	10-15	11-15	12-15	TOT
INGRESOS	4	6	13	5	4	3	3	3	2	3	4	5	55
SALIDAS	6	8	4	6	4	3	0	4	3	1	1	3	43
SALIDAS VOLUNTARIAS	5	7	2	4	3	3	0	2	2	1	1	3	33

Determinaremos los índices de rotación de personal con las formulas planteadas en el capítulo 2, tanto el índice general, el índice de salidas y el índice de salidas voluntarias.

$$IR = \frac{\frac{(A + D)}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A= Admisiones de personal durante el periodo considerado

D= Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de empleados) durante el periodo considerado.

PE= Promedio efectivo del periodo considerado

Y la fórmula para determinar el IR de las salidas

$$IR = \frac{D \times 100}{PE}$$

Aplicando la información del cuadro 4.1 y el cuadro 4.2 y las formulas anteriores desarrollamos los indicadores para los años 2014 y 2015 en el cuadro 4.3 y cuadro 4.4 respectivamente.

CUADRO 4.3 INDICES DE ROTACION DE PERSONAL 2014

	01-14	02-14	03-14	04-14	05-14	06-14	07-14	08-14	09-14	10-14	11-14	12-14	TOT
PERSONAL FUNCIONARIO	483	483	485	488	493	494	494	496	499	498	502	506	493
INGRESOS	3	5	11	7	5	3	4	4	3	5	7	2	59
SALIDAS	3	3	8	2	4	3	2	1	4	1	3	2	36
SALIDAS VOLUNTARIAS	2	3	4	2	4	2	1	1	2	1	2	1	25
IRP GENERAL	0,6%	0,8%	2,0%	0,9%	0,9%	0,6%	0,6%	0,5%	0,7%	0,6%	1,0%	0,4%	10%
IRP - ANALISIS DESVINC.	0,6%	0,6%	1,6%	0,4%	0,8%	0,6%	0,4%	0,2%	0,8%	0,2%	0,6%	0,4%	7,3%
IRP - SALIDAS VOLUNTARIAS	0,4%	0,6%	0,8%	0,4%	0,8%	0,4%	0,2%	0,2%	0,4%	0,2%	0,4%	0,2%	5,1%

CUADRO 4.4 INDICES DE ROTACION DE PERSONAL 2015

	01-15	02-15	03-15	04-15	05-15	06-15	07-15	08-15	09-15	10-15	11-15	12-15	TOT
PERSONAL FUNCIONARIO	506	504	502	511	510	510	510	513	512	511	513	516	510
INGRESOS	4	6	13	5	4	3	3	3	2	3	4	5	55
SALIDAS	6	8	4	6	4	3	0	4	3	1	1	3	43
SALIDAS VOLUNTARIAS	5	7	2	4	3	3	0	2	2	1	1	3	33
IRP GENERAL	1,0%	1,4%	1,7%	1,1%	0,8%	0,6%	0,3%	0,7%	0,5%	0,4%	0,5%	0,8%	10%
IRP - ANALISIS DESVINC.	1,2%	1,6%	0,8%	1,2%	0,8%	0,6%	0,0%	0,8%	0,6%	0,2%	0,2%	0,6%	8,4%
IRP - SALIDAS VOLUNTARIAS	1,0%	1,4%	0,4%	0,8%	0,6%	0,6%	0,0%	0,4%	0,4%	0,2%	0,2%	0,6%	6,5%

Si bien no existe un índice de rotación de personal ideal, el Gerente de Hay Group, Roberto Herrera, indica que un nivel aceptable de rotación debe ser menor al 5%.⁴⁶

En ambos años el índice de rotación supera el valor ideal.

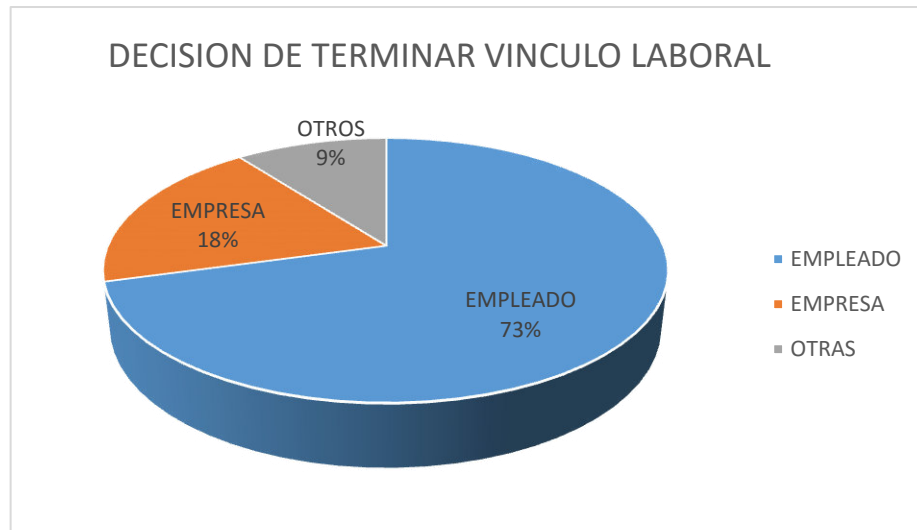
En los 2 años se dieron un total de 79 desvinculaciones, la decisión de las mismas se presentan en el cuadro 4.5

CUADRO 4.5 DECISION DE DESVINCULACION

DECISION	TOTAL
EMPLEADO	58
EMPRESA	14
OTRAS	7
TOTAL GENERAL	79

⁴⁶ Chacón T. (2012, Agosto 9), "Hasta 25% de personal en el sector minero rota al año", Gestión: Extraído el 03/II/2016 de: http://f.datasrvr.com/f1/212/34904/Gesti%C3%B3n-_25_personal_sector_minero_rota_al_a%C3%B1o_-Per%C3%BA-_9_de_Agosto_2012.jpg

FIGURA 4.1 DECISION DE DESVINCULACION



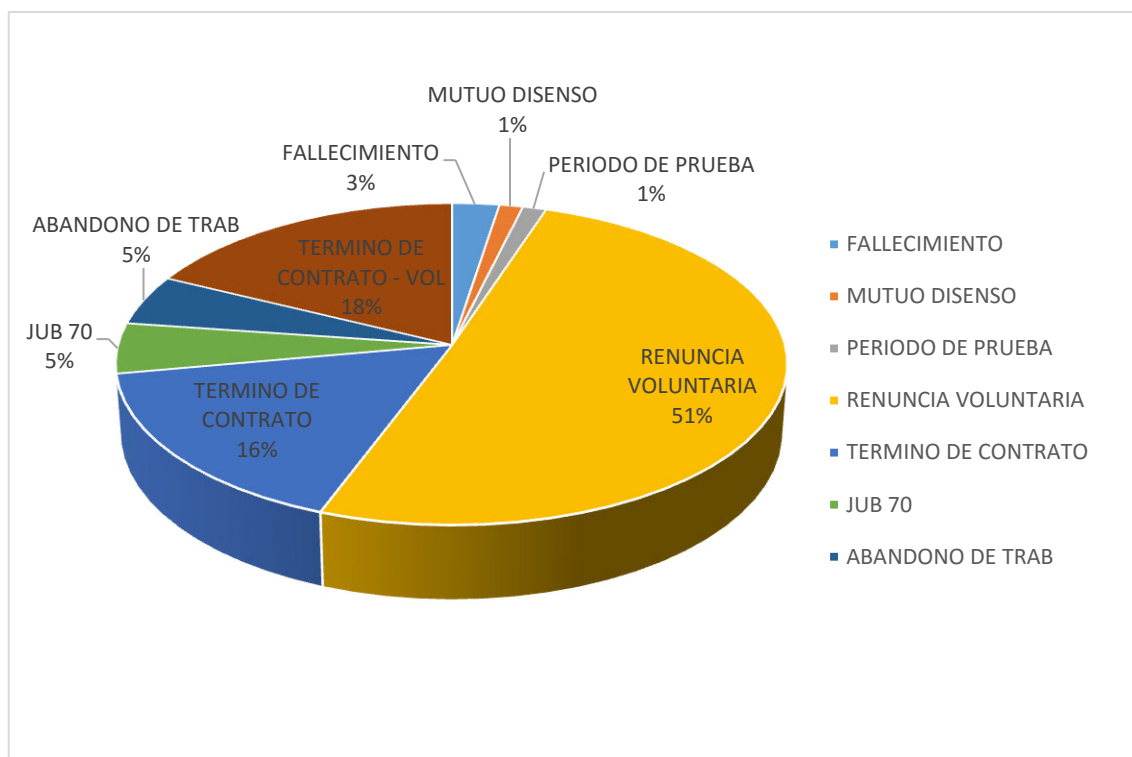
Podemos ver en el Figura 4.1 que el 73% de las desvinculaciones se deben a la decisión del empleado.

Entrando al detalle de los motivos de las desvinculaciones, las renunciaciones voluntarias son las que expresan un mayor porcentaje, como se aprecia en el cuadro 4.6 y en la figura 4.2.

CUADRO 4.6 MOTIVOS DE DESVINCULACION

MOTIVOS	TOTAL
EMPLEADO	58
RENUNCIA VOLUNTARIA	40
ABANDONO DE TRAB	4
TERMINO DE CONTRATO - VOL	14
EMPRESA	14
PERIODO DE PRUEBA	1
TERMINO DE CONTRATO	13
OTRAS	7
FALLECIMIENTO	2
MUTUO DISENSO	1
JUBILACION POR 70 AÑOS	4
TOTAL GENERAL	79

FIGURA 4.2 MOTIVOS DE DESVINCULACION



4.2 Análisis de desvinculación laboral

Con el fin de conocer a mayor detalle las causas que motivan al personal el buscar nuevas alternativas laborales, se realizó un cuestionario de salida al personal que se desvinculaba bajo su decisión.

Dicho cuestionario se encuentra en el Anexo II.

Algunos de los resultados encontrados son los que se muestran en el siguiente gráfico.

FIGURA 4.3: SUELDO MOTIVO DE SALIDA

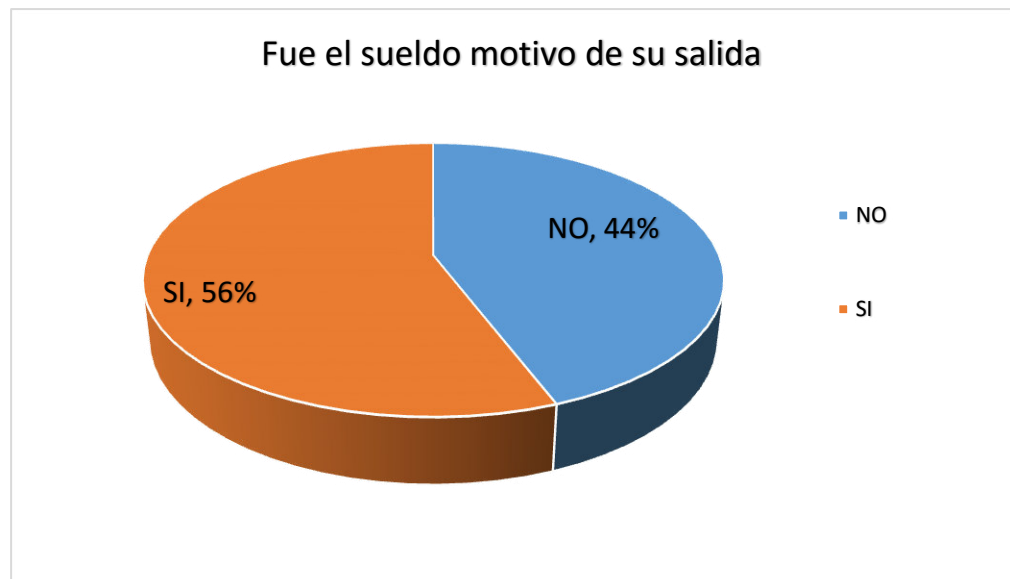


FIGURA 4.4 EQUIDAD INTERNA

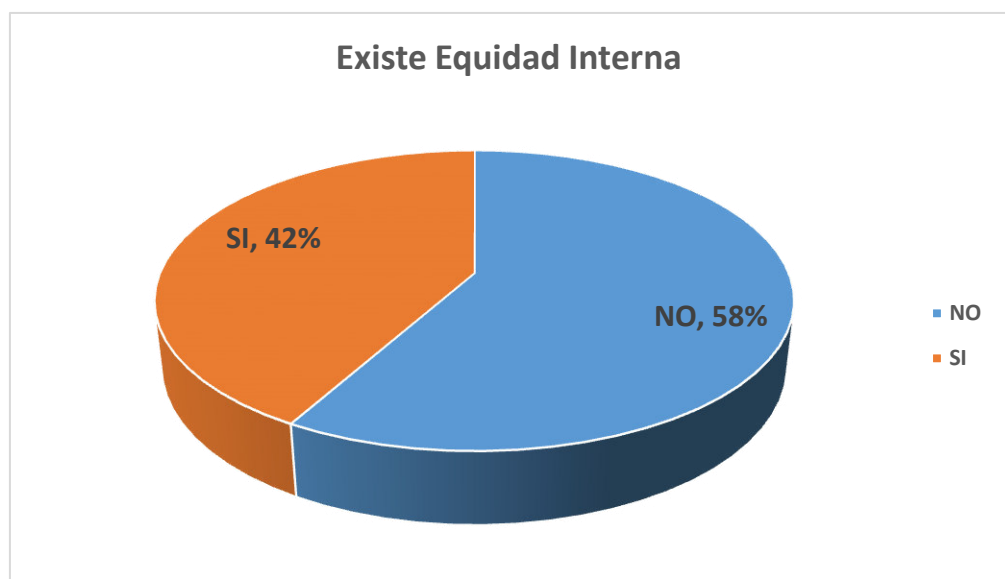
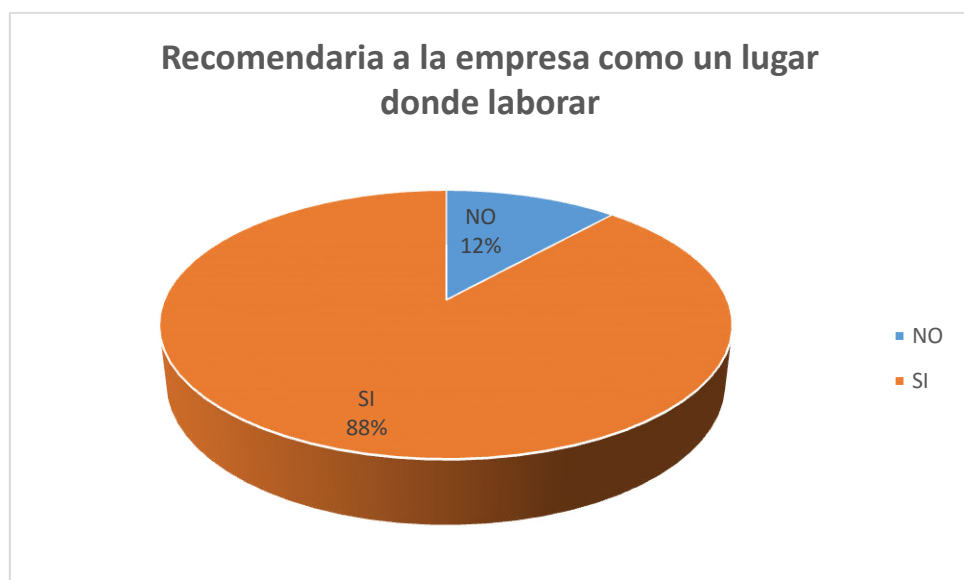


FIGURA 4.5 CONFORMIDAD CON EL HORARIO



FIGURA 4.6 RECOMENDARIA A LA EMPRESA A UN AMIGO COMO EMPRESA PARA LABORAR



En resumen se pudo apreciar que más del 50% del personal que optaba por desvincularse de la empresa indico que fue el sueldo el motivo. Así mismo un 58% indico que consideraba que no había equidad interna.}

Por otro lado con respecto al horario, un 70% manifestó que no estaba totalmente conforme con el horario.

Sin embargo un 88% indicó que si recomendaría a la empresa como un lugar para trabajar.

CONCLUSIONES

1. Las principales causas que motivaron las desvinculaciones voluntarias según la encuesta de salida aplicada al personal son el horario de trabajo y el sueldo, las que cuenta con un porcentaje de aprobación de 46% y 50% respectivamente.
2. El manual desarrollado fue validado aplicando el índice de correlación a la jerarquización y a los puntos obtenidos resultantes de la valoración, con la que se seleccionó la alternativa de ponderación de factores adecuada.
3. La línea de tendencia que más se ajusta a la distribución de sueldo actual es la tendencia polinómica.
4. Existen diferencias entre las remuneraciones percibidas.
5. Existe una rotación de personal que si bien no es excesiva está por encima del ideal.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda mejorar el horario de trabajo.
2. Se recomienda aplicar el manual para todos los puestos de confianza.
3. Los puntos que se obtengan de la valoración de puestos deberán ser proyectados en función de la curva de tendencia salarial determinada, para determinar la diferencia actual entre el sueldo actual y el sueldo propuesto.

BIBLIOGRAFIA

- Agustine J, "Personel Turnover", Handbook of Modern Personnel Administration, Nueva York, Mc Graw-Hill 1972
- Alles M.; *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*; Segunda Edición, Buenos Aires: Granica, 2008
- Alles M., (2014). "Social Media y Selección de personal", Extraída el 11/XI/2015 desde <http://es.slideshare.net/antezaname/social-media-y-seleccin-de-personas>
- Anahí Gallardo V. & Irene Alonso A., "El Factor humano en las organizaciones, Extraído de: http://orion2020.org/archivo/TO/h_masalladela_racionalidad.pdf
- Chacón T. (2012, Agosto 9), "Hasta 25% de personal en el sector minero rota al año", Gestión: Extraído el 03/II/2016 de: http://f.datasrvr.com/f1/212/34904/Gesti%C3%B3n-25_personal_sector_minero_rota_al_a%C3%B1o-Per%C3%BA-9_de_Agosto_2012.jpg
- Chiavenato I., *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición; Colombia: McGraw Hill, 2001.
- Dolan S., Valle R., Jackson S. y Schuller R.; *La Gestión de los Recursos Humanos*; Tercera Edición; Madrid: McGraw Hill, 2007
- Evaluación y categorización de puestos" (n.d.) Extraída el 10/II/2016 desde:

http://www.oocities.org/idmb98/temas/evaluacion_y_categorizacion_de_puestos.htm

- González H. (2010), “Valoración de puestos”, en blog Equipo de ARH 1, Extraída el 20/III/2016 desde: <http://arh1hectordaviddiana2c21.blogspot.pe/2010/06/valuacion-de-puestos.html>
- Infórmate Minero, (2014, Febrero 21) “El Perú a un paso de liderar en minería”. Infórmate Minero. Extraído el 05/I/2016 de: <https://informateminero.wordpress.com/category/mineria/page/2/>
- Juárez O., (2000) Guía para establecer un sistema de administración de la compensación de la empresa. México: Dos Consultores, p.5
- Maristany J., *Administración de Recursos Humanos*; Segunda Edición; México: Pearson Educación, 2007
- Morales J., *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Bogotá: McGraw Hill, 1999
- PASCO COSMOPOLIS, Mario. “El salario y su protección”. En: *El salario. Estudios en homenaje al Profesor Américo Pía Rodríguez*. Montevideo: Ediciones Jurídicas Amalio M. Fernández, 1987
- Roig J; *El estudio de los puestos de trabajo*; Primera Edición; Madrid: Díaz de Santo, 1996
- Saldarriaga J. (2013, Marzo 28) “El Perú puede ser el 4º país minero más grande”. Lampadia. Extraído el 04/II/2016 de: <http://www.lampadia.com/archivos/ranking-minero-D-EC-28032013-cuerpo.pdf>

- Segura S y Segura J, *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy*, Segunda Edición; Perú: Vialux,2011
- Store, J., “*Administración*”, Sexta Edición. Prentice-Hall, 1996
- Werther W., “*Administración de recursos humanos*”; Sexta Edición, México: McGraw Hill,2008

ANEXOS

ANEXO I

					Operacionalización de Variables		
Titulo	Problema	Objetivo	Hipótesis	Metodología	Variables	Indicadores	Escala
Valoración de puestos de confianza de una empresa minera	Problema general: ¿De qué manera podemos lograr una igualdad remunerativa entre los empleados de confianza de la empresa minera?	Objetivo general: Desarrollar una herramienta de valoración de puestos que se ajuste a la medida de la empresa minera.	Hipótesis general: La herramienta de valoración de puestos está ajustada a la medida de esta empresa minera	Diseño descriptivo correlacional.	Variable 1 Los resultados de la valoración de puestos. La jerarquización de los puestos muestra.	La correlación de: La jerarquía brindada a los puestos muestra. Los valores obtenidos de la valoración de puestos.	Menor de 0,90: Correspondencia insuficiente. 0,90 o mayor: corresponde ncia suficiente.

Título	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Indicador	Escala
Modelo de valoración de puestos de confianza de una empresa minera	Problema específico 1: ¿Cuáles son las principales causas que motivan la desvinculación del personal de confianza?	Objetivo específico 1: Determinar las principales causas que motivan la desvinculación del personal de confianza	Hipótesis específico 1: La principal causa de la desvinculación voluntaria del personal de confianza es el sueldo percibido.	Variable 2 Motivos de salida del personal de confianza	Sueldo Motivo de Salida Equidad Interna Conformidad con el horario	Si No
	Problema específico 2: ¿Las renunciaciones del personal de confianza, están por encima de lo esperado?	Objetivo específico 2: Determinar el índice de rotación de personal.	Hipótesis específico 2: Existe un alto nivel de rotación	Variable 3 <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Salidas • Salidas voluntarias • Personal de confianza 	Índice de rotación de personal	Promedio de 5%: Aceptable. Mayor a 5%: Alto nivel
	Problema específico 3: ¿Cuál sería la mejor de tendencia de las remuneraciones percibidas en la empresa?	Objetivo específico 3: Determinar la tendencia que más se adecua a las evaluaciones obtenidas de acuerdo al MVP y los sueldos.	Hipótesis específico 3: La tendencia exponencial tiene una alta correlación.	Variable 4 <ul style="list-style-type: none"> • Valor relativo obtenido de la valoración de puestos muestra. • Los sueldos que perciben los puestos muestra 	La correlación de: Valor relativo obtenido de la valoración de puestos muestra. Los sueldos que perciben los puestos muestra De las siguientes tendencias: Tend. Lineal Tend. Exponencial Tend. Polinmica Tend. Potencial	Ic. exponencial> Ic. Polinmica Ic. exponencial> Ic. Potencial Ic. exponencial> Ic. Lineal

ANEXO II

Entrevista de Desvinculación (Salida)

1. ¿Considera que ha contado con las herramientas necesarias para desempeñar el puesto realizado?

Si ☐

No ☐ ¿Qué le faltó? _____

2. Valoración de las diferentes políticas y aspectos laborales

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
- Relación con su superior:					
- Relación con sus compañeros:					
- Medios de Comunicación					
- Salario					
- Incentivos					
- Capacitación					
- Planes de carrera/Promoción Interna					
- Ambiente de trabajo					
- Puesto desempeñado					
- Horarios					
- Alojamiento/Vivienda					

3. ¿Considera que fue el sueldo uno de los factores que motivo su salida?

Si ☐ ¿Cuál es el sueldo que le gustaría percibir? S. _____

No ☐

4. ¿Considera que existe equidad interna en cuanto a la remuneración percibida?

Si ☐

No ☐

5. De acuerdo a la experiencia lograda en la empresa considera Ud. Que estaba preparado para asumir un cargo de mayor responsabilidad

Si ☐ Mencione el cargo: _____

No ☐

6. ¿Se sintió cómodo con el horario?

Si ☐

☐

No ¿Qué horario considera oportuno? _____

7. A continuación mencione 3 factores adicionales que motivaron su salida

Factor motivante de su salida	Recomendación de Mejora

8. ¿Se ha sentido apoyado por su supervisor / Equipo de trabajo?

Si ☐ ¿Por qué? _____
No ☐

ACOGIDA DE LA EMPRESA

9. ¿Considera que el puesto en el que ha trabajado se ha adecuado a lo que se le contó en la entrevista?

Si ☐
No ☐

10. Ud que sus labores estuvieron bien definidas

Si ☐
No ☐ (Pase a la pregunta 12)

11. Mencione sus funciones más importantes

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

RECONOCIMIENTO DE SU LABOR

12. ¿Obtuvo algún logro importante o planteó alguna mejora? De ser así, ¿Recibió algún reconocimiento o Felicitación de su Jefe?

Si ☐
No ☐ (Pase a la pregunta 14)

13. Mencione los logros más importantes

- a) _____
- b) _____
- c) _____

14. ¿Recomendaría la empresa un amigo como empresa para laborar?

Si ☐
 ☐

No

SUGERENCIAS DE MEJORA

15. ¿Cómo mejorarías el funcionamiento de la empresa?

- a) _____
b) _____
c) _____

16. ¿Según su opinión que factores favorecen y que factores perjudican a la empresa en comparación a otras empresas mineras?

Factores a Favor	Factores en Contra

ANEXO III

MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS

FUNCIONARIOS – EMPLEADOS DE CONFIANZA

INTRODUCCION

Este manual aplica un método cuantitativo basado en la puntuación por factores, este método determina el valor relativo de los puestos dentro de la estructura de puestos de la empresa, al calcular el total de puntos que se le asignan de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejado en una escala de puntaje.

En este manual se presentara las definiciones de los factores y sub factores, así como el valor asignado a los mismos.

OBJETIVOS

Los principales objetivos que este manual busca son:

- Clasificar y valorar los puestos de la Empresa Minera a través del sistema de puntos por factor para determinar el valor relativo de los puestos dentro de la estructura de la empresa.

- Proveer de una metodología que permita desarrollar el proceso de evaluación de puestos de confianza de la Empresa, con la finalidad de determinar una equidad interna.

INSTRUCCIONES

- El presente manual contiene los parámetros para clasificar en categorías los puestos de confianza en función de los factores que se presentaran a continuación.
- Se recomienda tener una buena descripción de los puestos para poder hacer una justa asignación de puntos de acuerdo a las descripciones presentadas para cada uno de los factores y sub factores.
- El comité de evaluación deberá tomar decisiones en consenso por cada puesto.
- Para hacer uso de este manual sume los puntos obtenidos por el puesto evaluado para cada uno de los factores para con este valor determinar su categoría.
- Hacer actualizaciones periódicas sobre todo para los puestos que sufran variaciones en sus responsabilidades y objetivos

LOS FACTORES

Este manual está conformado por 6 factores, cada uno de ellos formado por un cruce de dos sub factores los que en conjunto nos dan el valor relativo del puesto con respecto al factor. Los factores se proceden a enumerar a continuación:

1. Formación - Experiencia
2. Habilidades de comunicación
3. Planificación
4. Autonomía del puesto
5. Responsabilidad por personal a cargo
6. Responsabilidad por resultados

1. FORMACION:

Mide la formación académica mínima indispensables para desempeñar con efectividad el puesto y alcanzar los resultados previstos.

Este factor está compuesto por dos sub factores:

3. Educación: Mide el grado de instrucción necesaria para satisfacer las responsabilidades de trabajo afrontando y tomando decisiones en base a los conocimientos obtenidos en su formación profesional.

4. Experiencia: Mide la experiencia necesaria para el óptimo desenvolvimiento en el cargo sin mayor dificultad.

Para calificar ubíquese en la escala el grado que le corresponda al puesto, intersectando los dos sub factores: 1) la fila con el nivel mínimo de educación requerida para el puesto y 2) la columna que indica la experiencia que amerita el puesto.

(1) NIVEL MINIMO DE EDUCACION		(2) EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA					
		A	B	C	D	E	F
		Hasta 2 años	Entre 2 y 4 años	Entre 4 y 6 años	Entre 6 y 8 años	De 8 a 10 años	Mayor a 10 años
1	Formación profesional y una especialización como seminarios, cursos o diplomados	I	II	III			
2	Formación profesional, tener el grado de titulado y estar colegiado así como poseer uno o más diplomados relacionados a las funciones.	III	IV	V	VI	VII	VIII
3	Formación profesional, tener el grado de titulado y estar colegiado así como poseer una maestría			VI	VII	VIII	IX

2. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Mide las habilidades necesarias para comunicarse, establecer y mantener relaciones sea con entes externos o con compañeros de trabajo. Se valorara las habilidades para motivar, negociar, persuadir.

Se califica considerando las siguientes variables:

3. Nivel de comunicación y relaciones humanas: considera las habilidades empleadas y el tipo de labores desarrolladas.
4. Impacto: considera la gravedad de un posible daño que ocasionaría una mala acción en cuanto a la comunicación y relaciones humanas
 - A. **LEVE:** Sin mayor impacto o trascendencia institucional
 - B. **MODERADO:** Importancia moderada para la empresa, satisfacción del cliente interno o externo, perdidas económicas moderadas o consecuencias que puedan causar algún perjuicio a la imagen de la empresa
 - C. **SIGNIFICATIVO:** Importancia considerable para la empresa, en el aspecto económico, legal, o perjuicios que puedan ocasionar el normal funcionamiento de la empresa causando pérdidas económicas considerables.

		(2) IMPACTO		
(1) NIVEL DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES HUMANAS		A. LEVE Sin mayor impacto económico o trascendencia en la imagen institucional	B. MODERADO Importancia moderada para la empresa, satisfacción del cliente, pérdidas económicas moderadas o consecuencias que puedan causar algún perjuicio económico o a la imagen de la empresa	C. SIGNIFICATIVO: Importancia considerable para la empresa, en el aspecto económico, legal, o perjuicios que puedan ocasionar el normal funcionamiento de la empresa causando pérdidas económicas considerables.
1	Este es el nivel más básico de habilidad de comunicación y relaciones humanas, requiere cortesía en sus relaciones cotidianas con sus compañeros de trabajo o escasas con miembros de otras áreas. Además de habilidad para solicitar, intercambiar o proporcionar información para el desarrollo de sus actividades diarias.	I	II	
2	Este nivel de habilidad de comunicación y relaciones humanas está presente en puestos con Interacción constante con otros puestos dentro de la organización o externos. Habilidad para generar la comprensión de la información proporcionada a sus colaboradores.	III	IV	
3	Proporciona y recibe información compleja, empleando habilidades de negociación, persuasión y motivación sobre las personas para el logro de resultados.		V	VI

5. PLANIFICACION:

Este factor mide las competencias que permiten administrar de manera efectiva y eficiente los procesos aplicando diferentes herramientas de planificación, organización, dirección y control.

Se califica considerando las siguientes variables:

3. Nivel de Planificación: Se refiere a la magnitud de la planificación dentro de la organización.
4. Complejidad de situaciones afrontadas: considera la dificultad de las situaciones afrontadas como parte de sus labores.
 - A. HOMOGENEAS: Afronta situaciones similares cuya solución se logra por la experiencia o circunstancias previas.
 - B. MULTIPLES: Afronta múltiples situaciones diversas, cuya solución requiere del análisis y evaluación de información considerando múltiples alternativas ya establecidas
 - C. COMPLEJAS: Situaciones sin precedentes, aspectos que no se han presentado anteriormente, debe evaluar las consecuencias antes de tomar una decisión.

		(2) COMPLEJIDAD DE SITUACIONES AFRONTADAS		
(1) NIVEL DE PLANIFICACION Y GESTION		A. Afronta situaciones similares cuya solución se logra por la experiencia o circunstancias previas.	B. Afronta múltiples situaciones diversas, cuya solución requiere del análisis y evaluación de información considerando múltiples alternativas ya establecidas.	C. Situaciones sin precedentes, aspectos que no se han presentado anteriormente, debe evaluar las consecuencias antes de tomar una decisión.
1	Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.	I	II	
2	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.	III	IV	
3	Responsable de la planificación operativa y/o administración de alguna unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.	V	VI	VII
4	Diseña y establece los planes y estrategias y hace seguimiento al cumplimiento de las actividades y resultados de más de un área o proceso.		VII	VIII

6. AUTONOMIA DEL PUESTO

Este factor mide el grado de dependencia jerárquica al que está sujeto el ocupante del puesto. Este factor está compuesto por dos sub factores:

3. Marco de actuación: Mide los marcos de actuación así como la información que recibe con los cuales el ocupante del puesto puede desarrollarse y/o proponer modificaciones. En consecuencia delimita el horizonte de autonomía relativa que tiene el puesto en la organización.
4. Supervisión recibida: valora la frecuencia e intensidad recibida por el supervisor inmediato.

Clasificados de la siguiente manera:

- A. **SUPERV. FRECUENTE:** Puestos de trabajo que reciben una supervisión frecuente para asegurar la correcta ejecución del trabajo. Recibe instrucción constante por parte del Supervisor.
- B. **SUPERV. OCASIONAL:** Puestos de trabajo que reciben una supervisión ocasional, aleatoria o a solicitud del ocupante del puesto
- C. **AUTONOMO:** Puestos de trabajo que no reciben supervisión alguna, lo que se les exige resultados finales.

(1) MARCO DE ACTUACION		(2) SUPERVISION RECIBIDA		
		A	B	C
		SUPERV. FRECUENTE: Puestos de trabajo que reciben una supervisión frecuente para asegurar la correcta ejecución del trabajo. Recibe instrucción constante por parte del Supervisor.	SUPERV. OCASIONAL: Puestos de trabajo que reciben una supervisión ocasional, o a solicitud del ocupante del puesto. Reciben instrucciones generales. Entregan resultados finales.	AUTONOMO: Puestos de trabajo que no reciben supervisión alguna, lo que se les exige resultados finales.
1	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIVERSIFICADOS: Trabajos realizados bajo Instrucciones generales, las cuales se deben cumplir dentro del marco de los procedimientos establecidos por la empresa teniendo libertad de decidir cuál seguir.	I	II	
2	METAS Y PROGRAMAS ESPECIFICOS: Este puesto recibe metas y programas específicos, Pudiendo establecer nuevos procedimientos, Requiere buscar e identificar el cómo. Dirección de un departamento	III	IV	
3	OBJETIVOS, PRESUPUESTOS Y POLITICAS GENERALES: Este puesto implica desenvolverse en un marco de objetivos y políticas generales, para lo cual recibe presupuesto anuales y deberá establecer el plan y procesos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa		V	
4	OBJETIVOS Y PLANES: Los elementos normativos que recibe el puesto son objetivos, planes estratégicos y los lineamientos generales de la empresa.		VI	VII
5	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO: Este puesto se desarrolla en un marco de Gerenciamiento, propone la estrategia de negocio a la cual deberán alinearse los empleados.			VIII

7. RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO

Este factor mide las responsabilidades del trabajador para la supervisión de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Se da énfasis en la naturaleza de la responsabilidad y el número de personas supervisadas. Por lo que la calificación proviene de cruzar los siguientes sub factores:

1.- Grado de supervisión: Mide el nivel de responsabilidad que tiene sobre personal así como la atención a las exigencias de cumplimiento de las normativas de seguridad vigentes.

2.- Personas Supervisadas: Mide la cantidad total de personal a cargo, independientemente del tipo de labor que realice

(1) GRADO DE SUPERVISION		(2) PERSONAS SUPERVISADAS									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
		0	1 a 5	6 a 10	11 a 30	31 a 60	61 a 100	101 a 250	251 a 500	501 a 1000	>1001
1	No realiza supervisión alguna sobre personal. Cumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad de forma personal.	I									
2	Mando directo sobre Puestos de Trabajo aislados o expuestos a poco peligro.		II	III	IV	V	VI	VII			
3	Encargado de la coordinación y asignación de los trabajos del personal a cargo. La seguridad de los demás depende exclusivamente de que el ocupante del Puesto de Trabajo actúe, vigile o sea eficaz en hacer que sus subordinados trabajen de forma adecuada, todo ello para evitar eventuales accidentes que puedan ocasionarse a sí mismos o a otras personas que están dentro del área de su actividad Su negligencia en cualquiera de estos cometidos puede provocar accidentes fatales a otros, incluso con carácter colectivo		IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	
4	El ocupante del Puesto de Trabajo es responsable de hacer cumplir las reglas de seguridad a los supervisores directos del personal expuesto a condiciones de riesgo, todo ello para evitar eventuales accidentes que puedan ocasionarse a otras personas que están dentro del área de actividad las cuales dirige.				VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII

8. RESPONSABILIDAD SOBRE RESULTADOS

Mide el grado de involucramiento con la consecución con los resultados de la producción.

Este factor está compuesto por dos sub factores:

1.- Nivel de decisión: mide la repercusión en los resultados por las decisiones que toma.

2.- Naturaleza de la función: Califica al puesto según la naturaleza de la función principal, así mismo indica que tan relacionado esta con la producción si de manera directa, indirecta o hacen funciones de servicio.

A. STAFF SOPORTE: Son aquellos puestos cuya función principal, si bien no se relaciona directamente con el planeamiento, la producción, la comercialización o la entrega de los bienes y/o servicios de la empresa, son necesarios para lograr que la organización se desempeñe con mayor eficacia, bienestar y seguridad.

Se dice que estos puestos desempeñan funciones de servicio dentro de la organización.

B. STAFF TECNICO: Son aquellos puestos del staff cuya función principal se relaciona directamente con la producción, la comercialización o la entrega de los bienes y/o servicios de la Empresa. Contribuyen de forma indirecta con el logro de la producción.

C. STAFF CORE: Son los puestos cuya función principal consiste en lograr los resultados que plantea la misión de la empresa. Es decir, aquellos resultados directamente relacionados con el negocio de la empresa y/o los fines institucionales (la producción, la comercialización o la entrega de los bienes y/o servicios de la Empresa

		(2) NATURALEZA DE LA FUNCION		
		A	B	C
(1) NIVEL DE DECISION		Staff Soporte: Son aquellos puestos cuya función principal, si bien no se relaciona directamente con el planeamiento, la producción, la comercialización o la entrega de los bienes y/o servicios de la empresa, son necesarios para lograr que la organización se desempeñe con mayor eficacia, bienestar y seguridad. Se dice que estos puestos desempeñan funciones de servicio dentro de la organización.	Staff Técnico: Son aquellos puestos del staff cuya función principal se relaciona directamente con la producción, la comercialización o la entrega de los bienes y/o servicios de la Empresa. Contribuyen de forma indirecta con el logro de la producción.	Staff Core: Son los puestos cuya función principal consiste en lograr los resultados que plantea la misión de la empresa. Es decir, aquellos resultados directamente relacionados con el negocio de la empresa y/o los fines institucionales (la producción, la comercialización o la entrega de los bienes y/o servicios de la Empresa)
1	Toma decisiones sobre aspectos relacionados exclusivamente con su trabajo, por lo que tienen un bajo efecto sobre la calidad o cantidad de resultados.	I	II	III
2	Toma decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados de una División, Departamento y/o Sección y a la generación y administración de servicios.	IV	V	VI
3	Toma decisiones que afectan significativamente la calidad o cantidad de los resultados de varias Divisiones, Departamentos y/o Secciones, y a la generación y administración de servicios.	VII	VIII	IX